

# Osaamisen kartoittamisen kehittäminen

## Case: TTS Työteho-seura ry

Forssell, Taavi

2014 Laurea Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Osaamisen kartoittamisen kehittäminen  
Case: TTS Työtehoseura ry

Forssell Taavi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Forssell, Taavi

**Osaamisen kartoittamisen kehittäminen, Case: Työtehoseura ry**

Vuosi	2014	Sivumäärä	38+11
-------	------	-----------	-------

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajana toimineen yrityksen strategisesti tärkeät ydinosaamiset ja niiden näkyminen henkilöstön työssä vaadittavina yksittäisinä osaamisina, tietoina ja taitoina. Työn tavoitteena oli lisäksi kehittää toimeksiantajalle työkalu osaamisen kartoittamista varten, sekä tarkastella osaamisen johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Toimeksiantajana toimi TTS Työtehoseura ry, joka on valtakunnallinen koulutuksen, työn tuottavuuden ja tutkimuksen organisaatio. TTS työllistää yli 200 työntekijää ja toimii usealla paikkakunnalla Suomessa.

Työn teoriaosuutta varten hankittiin tietoa aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään lähdekirjallisuuden kautta ydinosaamisen ja työntekijöiden osaamisen kartoittamisen merkitystä organisaation menestykseen. Lisäksi teoriaosuus tarkastelee osaamiskartoituksen laatimista sekä osaamisen johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin.

Työn empiirinen osuus tehtiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja se on luonteeltaan laadullinen kehittämishanke työelämän tarpeisiin. Kehittämistyö toteutettiin sähköpostitse tehdyin kyselyin ja haastatteluin. Kyselyjä toteutettiin neljä kappaletta ja haastatteluja kaksi kappaletta. Lisäksi ydinosaamisten määrittelyssä käytettiin ryhmätyöskentelyä, johon osallistui kaikkiaan kuusi henkilöä, jotka työskentelevät merkittävässä asemassa organisaatiossa. Kyselyt lähetettiin TTS:n esimiesten kautta kaikkiaan noin 70 henkilölle, jotka toimivat kouluttajina, tutkijoina, esimiehinä ja prosessien omistajina. Työn toteuttaja on toiminut myös itse vastaajana. Kysymykset olivat luonteeltaan avoimia ja niissä annettiin aina myös palata edellisen kyselyn tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksena TTS:lle tunnistettiin seitsemän ydinosaamista, jotka erottavat sen kilpailijoistaan tuomalla merkittävää kilpailuetua. Ydinosaamisille kirjoitettiin auki määritelmät, jotka helpottavat ydinosaamisen käyttöä työssä. Nämä seitsemän ydinosaamista jaettiin 39 osaamisalueeseen ja edelleen 92 yksittäiseen osaamiseen, joita kouluttaja työssään TTS:lla tarvitsee. Ydinosaamisista ja yksittäisistä osaamisista rakennettiin osaamiskortti, osaamisen kartoittamisen työkalu. Osaamiskorttia varten määriteltiin osaamiselle tasot 1-5. Osaamiskortissa on esitelty ydinosaamiset, niiden määritelmät, osaamisalueet ja yksittäiset osaamiset. Lisäksi korttiin on merkitty sarakkeet osaamisen nykytasolle, tavoitetasoille ja kehittämistoimenpiteille tavoitetasojen saavuttamiseksi. Osaamiskortti toimii osaamisen johtamisen työkaluna organisaatiolle, joka haluaa olla toiminnassaan joustava ja innovatiivinen sekä pitää henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työhön motivoitumisesta hyvää huolta.

Asiasanat: Osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen johtaminen, ydinosaaminen

Forssell, Taavi

**Developing Competence Mapping, Case: TTS Institute**

Year	2014	Pages	38+11
------	------	-------	-------

The main purpose of this Bachelor's thesis was to determine the client company's strategically important core competences and how they are shown in the employees work, as individual skills, knowledge and competences. Other aims were to develop a competence mapping tool and to examine how knowledge management is related to the wellbeing at work. The client of this study was TTS Institute (TTS Työteho-seura, registered association), a national organization in the field of education, work efficiency and research. TTS is an employer with over 200 employees in eight cities in Finland.

The theoretical part of this thesis deals with skills, knowledge and competences and their relationship to an employee's wellbeing at work. The theoretical section also discusses the revelation of the company's core competences, their importance and the competence mapping that is behind a company's success.

The empirical part was conducted as a qualitative development project to identify the client's needs. The project was performed using surveys sent via e-mail and person-to-person interviews. A total of four surveys and two interviews were conducted to collect the necessary data. To determine the client's core competences, teamwork with six high position individuals was carried out. The surveys were sent via managers to a total of 70 employees who work as vocational teachers, researchers, managers and process owners. The writer of this thesis answered all the surveys as well. All the questions in the surveys were open-ended and participants were encouraged to give opinions on the whole development project and the results of earlier surveys.

The result of this study indicates that TTS has seven core competences with a competitive edge which makes TTS stand out from its rivals. To ease the use of more or less abstract core competences, they were given definitions. The seven core competences were then divided to 39 fields and still to 92 individual competences that vocational teacher requires at his/hers work. The core and individual competences were then recorded on a competence card; a tool used to map out competence of individuals in the organization. The levels of the competences were determined and ranged from 1-5. The card represents core competences, their definitions, areas of competences and the individual skills, knowledge and competences. In addition the card contains columns to record the individuals' current competence levels, desired levels and any actions needed to enable a rise from the current level to the desired level. The competence card is a knowledge management tool for an organization wanting to be flexible and innovative, and taking good care of its employees' well-being and motivation.

Keywords: competence, competence mapping, knowledge management, core competence

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
3	Osaaminen ja sen kartoittaminen yrityksen voimavarana .....	8
3.1	Osaaminen .....	8
3.1.1	Yksilön osaaminen .....	9
3.1.2	Organisaation osaaminen .....	10
3.2	Osaamisen merkitys työhyvinvoinnin kannalta .....	11
3.3	Osaamiskartoituksen tarkoitus .....	13
3.4	Osaamiskartoituksen laatiminen .....	16
3.4.1	Ydinosaamisten määrittely .....	16
3.4.2	Osaamisalueiden määrittely .....	17
3.4.3	Osaamisten, tietojen ja taitojen määrittely .....	18
3.4.4	Osaamistasojen määrittely .....	18
3.4.5	Koonti osaamiskartoitukseksi .....	20
4	Tarkennetut tutkimuskysymykset .....	21
5	Menetelmävalinnat .....	21
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	21
5.2	Aineiston hankintamenetelmät .....	22
6	Tutkimuksen suorittaminen .....	23
6.1	Toimeksiantaja .....	23
6.2	Lähtötilanne .....	25
6.3	Tutkimuksen toteutus .....	25
7	Tutkimuksen tulokset .....	28
7.1	TTS:n ydinosaamiset .....	28
7.2	Ydinosaamisten jakaminen osaamisalueiksi .....	29
7.3	Ydinosaamisten ja osaamisalueiden taustalla olevat yksittäiset osaamiset ...	30
8	Johtopäätökset .....	36
8.1	Tutkimuksen arviointi .....	37
8.2	Jatkotutkimusaiheet .....	38
	Lähteet .....	39
	Kuviot .....	41
	Taulukot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamiskartoitustyökalun luominen koulutusalan organisaatioon. Toimeksiantajana on oma työnantajani, TTS Työtehoseura ry (myöhemmin TTS), joka toimii valtakunnallisena työn tutkimuksen, kehittämisen ja kouluttamisen organisaationa yli 220 työntekijän voimin seitsemällä paikkakunnalla ja kahdeksassa toimipisteessä. Opinnäytetyössä selvitetään koulutusorganisaation työntekijän, kouluttajan, osaamista ja koostetaan ne osaamiskartoituksesi huomioiden toimeksiantajan visio, strategia ja tavoitteet sekä erityiset kilpailukeinot.

Organisaatioiden tarve osaamiselle on lisääntynyt ja lisääntyy. Tämän päivän yritykset etsivät riveihinsä parhaita osaajia ja työntekijät puolestaan arvottavat työnantajat kehittymismahdollisuuksien mukaan. Tietoyhteiskuntaan siirtyminen on kasvattanut osaamisen merkityksen kasvua. Kun tuotantovälineet ovat kenen tahansa hankittavissa, ainutlaatuisiksi kilpailutekijäksi on muodostunut osaaminen. Tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen on tärkeää ja yritysjohdajien tärkein tehtävä on luoda organisaatio, joka oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Jäykkien organisaatiohierarkioiden sijaan organisaatioita tulisi tarkastella osaamisresurssien näkökulmasta. Tämä mahdollistaa organisaatiolle nopea tavan omaksua ja sulauttaa toimintaansa uutta tietoa ja osaamista ja näin mukautua muuttuvissa olosuhteissa. (Lehtonen 2002, 13-14.)

Tällaista organisaatiota, joka kykenee muuttuvaan nopeasti ja käsittelemään uutta tietoa tehokkaasta, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. Yksilöiden ja tiimien kannustaminen oppimaan ja kehittymään johtaa työsuoritusten parantamiseen. Toiminta lähellä asiakasta auttaa reagoimaan muutoksiin nopeasti. Organisaation tulisi ottaa oppia muilta, sallia virheiden tekeminen ja oppia niistä sekä tarkastella jatkuvasti kriittisesti omaa toimintaansa. Menestymiseen tarvitaan myös uusia innovaatioita ja niitä voidaan synnyttää jalostamalla ja entistä tehokkaammin käyttämällä hyväksi työntekijöiden kapasiteettia ja mielikuvitusta. Kun työntekijä kokee, että hän voi jatkuvasti kehittyä työssään, voi hänen oma ammatillinen kasvunsa kestää koko työuran ajan. Jotta jatkuvaan kehittymiseen voidaan päästä, tarvitaan sen tueksi hyvää osaamisen johtamista ja erinomaista esimiestyötä. Osaamisen jatkuva hallinta vaatii oppimisen ja osaamisen arvostusta ja halua strategiseen johtamiseen. Kyky kehittää osaamisen hallintaan liittyviä prosesseja, rakenteita ja kulttuuria luovat edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi. (Ruohotie & Honka 1997, 1-7.) Kaikki osaamisen johtaminen johtuu lopulta osaamisen mallintamisesta, jolla osaamista kuvaillaan ja listataan. Osaamisen tasojen määrittely tulee tehdä niin selkeästi, että nykytilan arviointi ja kehittämistarpeiden selvittäminen on mahdollista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitetään osaamisen merkitys organisaation kilpailukyvyyn kannalta sekä osaamisen ja kehittymisen merkitys työntekijän työmotivaation ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Työssä kuvataan osaamiskartoituksen laatiminen askel askeleelta. Osaamisen määrittelyn ja osaamiskartoituksen laatimisen teoriapohjana on käytetty laajasti aihetta käsittelevää kirjallisuutta. Suuri osa teoriasta perustuu Riitta Viitalan teokseen Johda Osaamista! (2005) sekä Pentti Sydänmaanlakan kirjaan Älykäs organisaatio (2012). Empiirissä osuudessa esitellään toimeksiantaja ja kerrotaan tarkasti tutkimuksen kulusta. Tarkka kuvaus on ollut tarpeen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden turvaamiseksi. Tutkimustuloksissa esitellään toimeksiantajalle tutkimuksen aikana löydettyt ydinosaamiset, osaamisalueet, osaamiset ja osaamisten tasomäärittely. Työn tuloksena laadittu osaamiskartoitustyökalu, osaamiskortti, on työn liitteenä. Lopuksi tarkastellaan työn validiteettia ja reliabiliteettia sekä esitetään ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi ja työn optimaaliseksi hyödyntämiseksi kohdeorganisaatiossa.

## 2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

TTS:lla osaamisen kartoittaminen ei ole vielä lähtenyt kovin laajasti käyntiin eikä sille ole rakennettu sopivia mittaristoja. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka TTS:n nykyistä osaamisen kartoittamista voitaisiin kehittää. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus selvittää kuinka osaamisen tasoja voidaan määritellä ja millaisia mittaristoja osaamiselle voidaan rakentaa. Tutkimusongelmat kysymyksen muodossa ovat:

1. Kuinka TTS:n osaamisen kartoittamista voitaisiin kehittää?
2. Millaisia tasomittareita osaamiselle voidaan asettaa?

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa TTS:lle työkalu, joka toimii erityisesti kouluttajien osaamisen kartoittamisessa ja sen tasojen määrittämisessä koulutusalaan riippumatta. Aiheen raja on siis itse osaamiskartoitustyökalun laatiminen sekä organisaatio- että koulutusalaan. Opinnäytetyö sisältää myös mittariston testaamisen ja sen jälkeisen muokkauksen optimaaliseksi organisaation käyttöön. Varsinaisen osaamiskartoituksen tekeminen on jätetty kuitenkin opinnäytetyön ulkopuolelle organisaatiossa myöhemmin toteutettavaksi.

Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella myös osaamisen merkitystä työhyvinvoinnin ja työhön motivoitumisen kannalta. Työhyvinvointitutkimuksia ei kuitenkaan ole tarkoitus tehdä, vaan osaamisen ja motivaation suhdetta tarkastellaan aiempien tutkimusten kautta.

### 3 Osaaminen ja sen kartoittaminen yrityksen voimavarana

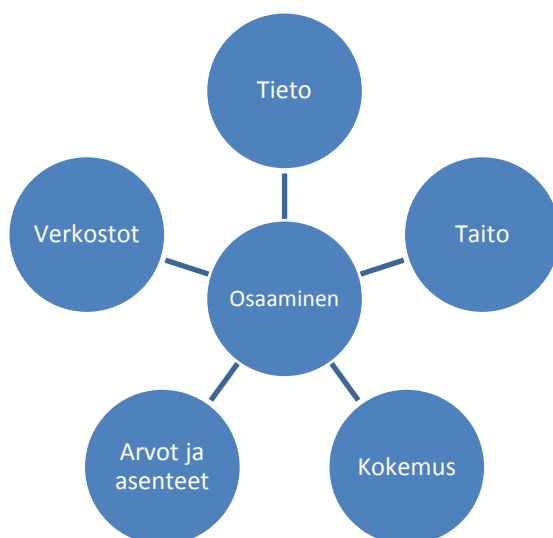
Yritys kuin yritys toimii, ilman omaa valintaansa tai vaihtoehtoa, ympäristössä, jossa siihen vaikuttavat tuossa ympäristössä tapahtuvat muutokset. Muutostarpeet tulevat asiakkailta, markkinoilta ja lainsäädännöstä, yleisesti ottaen yrityksen mikro- ja makroympäristöstä. Pärjätäkseen tuossa viitekehyksessä yrityksen on kyettävä olemaan toiminnassaan joustava ja tuon joustamisen toteuttamiseksi yrityksen on omattava henkilökuntaa, joka omalla toiminnallaan siihen kykenee. Nimenomaisesti henkilökunnan kyvyt ja osaaminen ovat ratkaisevia, kun yritys haluaa toimia mahdollisimman tehokkaasti. Yritys, jolla on hallinnassaan erityistä osaamista ja joka osaa tunnistaa, kartoittaa ja kehittää tuota osaamista, on vahva kilpailluilla markkinoilla. Kokonaan uusien työntekijöiden kouluttaminen kokonaan uusissa koulutusohjelmissä on kallista ja aikaa kuluttavaa. Sen sijaan osaamisen kehittäminen ja hankkiminen on tehokasta ja luo yritykselle ainutlaatuista kilpailuetua ja antaa pitkän etumatkan kilpailijoihin nähden. (Boudreau & Ramstad 2008, 15-17.)

CBM-teorian, jonka alkuunpanijoina olivat Hamelin ja Prahaladin artikkelit vuosina 1989-1993, mukaisesti osaaminen on enemmän kuin tärkeä osaa liiketoimintaa, se on sen koko ydin (Lehtonen 2002, 19.). Yritysten toiminta on jatkuvassa muutoksessa ja voidaankin sanoa, että ainoa pysyvä asia on muutos. Muutokset perustuvat uudelle tiedolle, joka kehittyy nopeasti. Muutoksien aikaansaaminen organisaatioissa on kuitenkin hidasta, sillä henkilöstön tulee sitoutua uusiin asioihin ne oppiakseen. Yksilön päivittäin tekemien valintojen helpottamiseksi hän tarvitsee tietoa yrityksen visioista, arvoista, strategioista, prosesseista, tavoitteista ja taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi hän tarvitsee tietoa työtovereiden osaamisesta, voimavaroista, työtehtävistä ja osaamisesta sekä työkaluja toiminnan ja tulosten arvioimiseksi. Näin osaamista voidaan myös ennakoida, kun osaamisen tulevaa tilaa analysoidaan. (Aaltonen & Wilenius 2002, 167.)

#### 3.1 Osaaminen

Osaaminen voidaan määritellä sellaiseksi voimavaraksi, joka on yrityksen nykyisten ja tulevien, yksittäisten työntekijöiden ja työntekijäryhmien olemassa olevan sekä potentiaalisten kykyjen summa (Boudreau & Ramstad 2008, 16). Osaamisen voidaan ajatella rakentuvan sellaisista osista kuin tieto, taito ja kokemus. Tieto on teorioiden ja tutkimusten aikaansaamaa perusteltua tosiasiaa, taito tekemisen kautta kehittyvää ja kokemus vuosien kuluessa karttunutta tiedon ja taidon yhdistämistä. Kokemukseen kuuluu paljon myös niin kutsuttua hiljaista tietoa. Näiden keskiössä ja tuloksena osatekijöistä tulee osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 26-27.) Osaamisen osina voidaan lisäksi nähdä yksilön arvot ja asenteet sekä sosiaalinen verkosto (Ranki 1999, 27). Kuviossa 1 on esitelty osaamisen kokonaisuutta.





Kuvio 1. Osaaminen tiedon, taidon ja kokemusten summana.

### 3.1.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen näkyy käytännön toiminnassa ja sitä on usein vaikea selittää. Erityisesti yksilön itse voi olla vaikeaa erottaa sitä osaamista, joka tekee hänestä hyvän työssään ja tekemisissään. Saattaa jopa olla, että hänen itsensä mielestä erityistä osaamista ei edes tarvita. Jos kuitenkin ko. henkilö laitettaisiin toiseen tehtävään, hän huomaisi mitä kaikkea osaamista tuon tehtävän tekemisessä tarvitaan. (Ranki 1999, 27.) . Mikäli yksilö siirretään toiseen tehtävään, voidaan hänet saattaa näyttämään osaamattomalta. Näin voidaan ajatella osaamisen olevan yhteydessä siihen tehtävään, jossa yksilö toimii. (Uotila 2010, 50.)

Yhdistelemällä edellä mainittuja ominaisuuksia ihminen omaa osaamista, joka on taustalla hänen onnistuneissa työsuorituksissaan. Ranki (1999, 27-30) käyttää esimerkkinä esimiehen osaamista kehityskeskusteluissa. Onnistuakseen kehityskeskustelun pitämisessä esimiehen on ensinnäkin tiedettävä, mitä kehityskeskustelut ovat, mitä ne tarkoittavat ja mikä niiden tarkoitus on. Hänellä tulee olla taitoa kuunnella työntekijöitä ja esittää heillä avoimia kysymyksiä saadakseen aikaan luontevaa keskustelua. Kokemuksen mukanaan tuoma oppi auttaa esimiestä kehittymään kehityskeskustelujen pitämisessä ja tuo ne lähemmäksi aitoa tilannetta pois puhtaan teoreettisen tiedon äärestä. Pelkän tiedon varassa käydystä kehityskeskustelusta tulee helposti varsin kliininen tilanne vailla luontevaa vuorovaikutusta ja päämäärää. Omien uskomusten ja arvostusten kautta esimies puolestaan tulkitsee työntekijän antamia vastauksia ja luottamuksellinen ilmapiiri on avain avoimen keskustelun aikaansaamiseksi. Verkostot vaikuttavat, sillä niiden kautta esimies saa tietoa työntekijän toiminnasta ja käytöksestä muiden välityksellä.

Tiedoille ja taidoille on ominaista se, että ne saattavat vanheta nopeastikin, mutta toisaalta niistä on haettavissa uutta tietoa ja usein se on toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeistä. Kokemus auttaa meitä jäsentämään tietoa ja katsomaan sitä eri näkökulmista. Näin ollen, vaikka toimisimme tehtävässä, jossa tieto ei ole meille relevanttia, voimme samaistua toisen henkilön rooliin ja tarkastella tiedon tarvetta hänen kauttaan. Kokemuksesta on siis suurta hyötyä osaamisen ja oppimisen kannalta. Se voi olla haitaksi, jos oma sisäinen kokemus ohjaa yksilöä harhaan. Näin voi käydä silloin, kun yksilön opittavaksi tulee asia, joka ei sovi kokemuksen mukaan opittavaan asiaan ja asia tulee tällöin ohitettua. (Ranki 1999, 27-30.)

### 3.1.2 Organisaation osaaminen

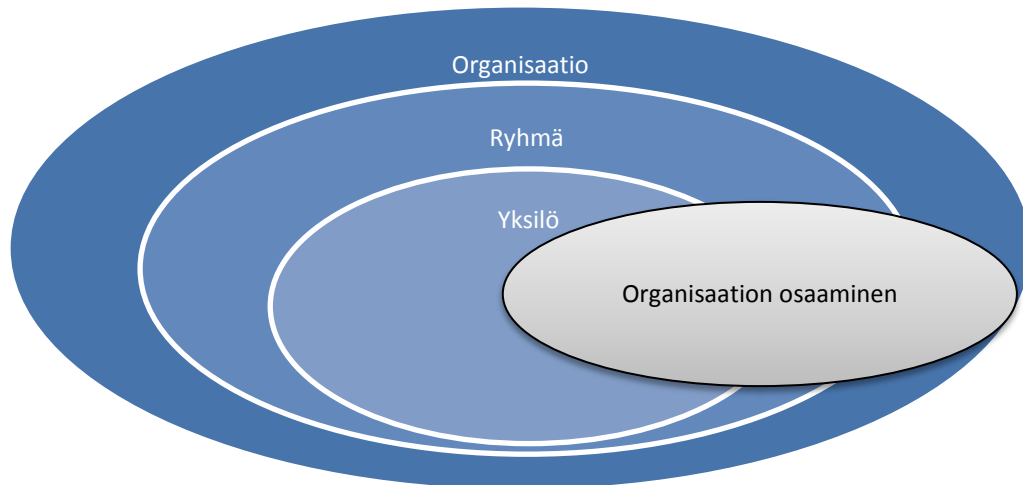
Osaamisesta voidaan puhua organisaatiotasolla, jolloin osaamisella tarkoitetaan jonkin tietyn joukon tai koko organisaation kokonaissuorituskykyä. Tämän kannalta on erityisen tärkeää se, kuinka ryhmän tai organisaation jäsenet toimivat yhdessä. Organisaatio oppii yleensä hitaasti ja se hankkii osaamista yksilöidensä kautta. Tärkeää on saada hankittu osaaminen pysymään yrityksessä, vaikka sen tuonut tai hankkinut yksilö poistuisikin yrityksen palveluksesta. Yksilöiden osaaminen pitää kyetä siirtämään muille henkilöille organisaatiossa sekä dokumentoimaan sillä tavalla, että osaaminen säilyy yksilöiden vaihtuessa.

Yritystasolla organisaation tulisi tunnistaa omia ydinosaaamia, sellaisia erityisiä osaamisen alueita, jotka ovat ainutlaatuisia ja strategisesti tärkeitä kilpailukyyn säilyttämisen ja parantamisen kannalta ja joilla voidaan laajeta uusille liiketoiminta-alueille. Ydinosaaaminen on usein hyvin yleisellä tasolla määriteltyä ja kuvaa kilpailuetua, joka perustuu osaamiseen. Yleensä organisaatiolla ei ole kovin montaa ydinosaaamista, sillä niiden kehittyminen vie pitkän ajan ja vaatii muotoutuakseen osaamisen kertaantumista. Ydinosaaamiseksi ei niinkään määritellä esimerkiksi jotain tuotetta tai palvelua, vaan niiden tuottamisen takana olevaa osaamista pelkistetyssä muodossa. (Ranki 1999, 21-22.) Kun osaaminen tuotteiden taustalla asetetaan keskiöön itse tuotteiden sijaan, voidaan alkaa puhua älykkäästä organisaatiosta. Tällainen organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti ja sen soveltaminen ja kehittäminen on erityisen tärkeää. Älykäs organisaatio kykenee uudistumaan ja ennakoimaan muutoksia sekä oppimaan nopeasti. Organisaatio uusiutuu ja yhteisenä tekijänä ovat visio ja päämäärä, muuta voidaan muuttaa. Kun päästään tilaan, jossa puhutaan älykkäästä organisaatiosta, se kykenee toimittamaan asiakkaille tuotteita ja palveluita, joita asiakas tarvitsee. (Sydänmaanlakka 2012, 218-221.)

Organisaation osaaminen on parhaimmillaan paljon enemmän kuin sen yksilöiden osaamisen summa. Kun työntekijät toimivat pareittain tai ryhmissä, syntyy, kehittyy ja jalostuu ajatuksia ja toimintamalleja, joita yksilö yksin ei kykenisi tuottamaan. Organisaatioissa pitäisikin pystyä irrottautumaan vanhasta kaavamaisesta tavasta kehittää yksilöitä erillisissä, poissa

varsinaisesta toiminnasta olevassa koulutuksessa, joka keskittyy vain näiden yksilöiden erityisen osaamisen jalostamiseen ja kehittämiseen. Usein nämä koulutukset ovat myös irrallaan yrityksen strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista. Näiden vanhojen tapojen rinnalle olisi ajateltava toimintatapa, jossa yksilöiden osaaminen ja sen kehittäminen asemoidaan muuhun organisaation osaamiseen ja sen kehittämistarpeisiin. Tätä varten yrityksen on tunnettava tulevaisuuden osaamistarpeet, joiden perustana on yrityksen strategia.

Osaamista tulee tarkastella kokonaisuutena organisaation kaikilla tasoilla ja henkilöstöryhmissä. Jotta organisaatio voi todella kehittyä sen jäsenten kehittyessä, on huolehdittava yksilöiden, ryhmien ja organisaation kaikkien osien välisestä vuorovaikutuksesta ja luontevasta keskustelusta. Kaikki toiminta tulee johtaa samaan suuntaan, kohti strategisia tavoitteita ja ydinosaamisista. Olemassa olevan osaamisen tiedostaminen kaikilla organisaation tasoilla ja osilla on tärkeää tulevaisuuden osaamisen rakentamisessa. Kuviossa 2 tarkastellaan organisaation osaamista yksilön, ryhmän ja koko organisaation kokonaisuutena. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52.)



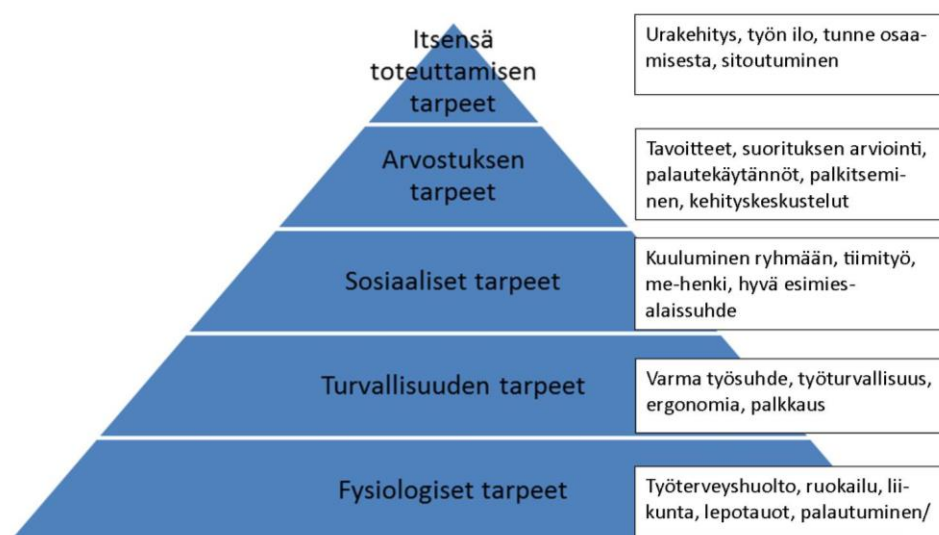
Kuvio 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

### 3.2 Osaamisen merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Motivaatio tarkoittaa liikkeellepanevaa voimaa. Motivaatio taustalla on motiivi, siis jokin syy tehdä jotain. Motiivina voi olla jonkin halun, vietin tai tarpeen tyydyttäminen. Motivaatio voi

olla puskevaa, yksilön sisältä kumpuavaa motivaatiota tai vetävää, yksilön ulkopuolelta tulevaa motivaatiota. Teorioina voidaan puhua sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio syntyy henkilön ulkopuolisen tahon antaessa palkkiot suorituksista. Maslow´n tarvehierarkian mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeitaan tietyssä järjestyksessä ja ettei ihminen motivoidu seuraavan portaan tarpeista ennen kuin alemman tason tarve on tyydytetty. Maslow´n tarvehierarkiaa suhteessa työelämään esitellään kuviossa 3. (Ruohotie & Honka 1999, 12-15.) Ulkopuolisen motivoidessa henkilöä erilaisin palkkioin on huomioitava, että nämä palkkiot tyydyttävät yksilön alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ulkoiselle motivaatiolle on ominaista, että niistä saadaan vain lyhytaikaista tyydytystä ja siksi palkkioita tulisi saada usein. (Ruohotie 1998, 38).

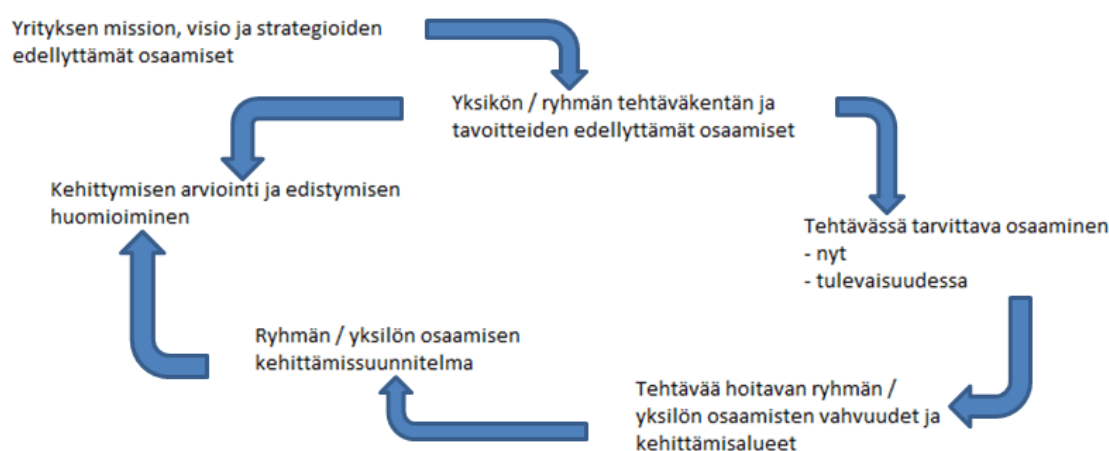
Yksilön saadessa tyydytystä itse toiminnasta puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Sisäiset motivaatiotekijät saattavat olla tiedostamattomia ja tunteet vaikuttavat niihin. Sisäiselle motivaatiolle ominaista on myös se, että yksilö voi itse vaikuttaa motivoitumiseensa ja tavoitteiden asetteluun. Silloin kun toiminta itsessään on yksilölle tyydyttävää, on se kestoaltaan pidempää ja ominaisuuksiltaan vahvempaa kuin ulkoinen motivaatio. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on erityisesti huomioitava, että osaamisen tunne on Maslow´n tarvehierarkian korkeimmalla tasolla, eli se on luonteeltaan motivoivinta, kuten kuviossa 3 esitetään. (Ruohotie & Honka 1999, 12-15.) Aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 3.3. Osaamiskartoituksen tarkoitus.



Kuvio 3. Maslow´n tarvehierarkia työelämässä (Ruohotie & Honka 1999, 15.)

### 3.3 Osaamiskartoituksen tarkoitus

Osaaminen saattaa usein olla työntekijälle ja organisaatiollekin niin itsestään selvä asia ja itse työn tekeminen niin tuttua, että työn tekemisen taustalla olevat tiedot, taidot ja osaamiset saattavat hämärtyä. Osaaminen ja sen kehittäminen on kuitenkin organisaation kannalta erittäin merkittävä ja keskeinen, strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin liittyvä asia. Tätä osaamista voidaan selvittää esimerkiksi laatimalla osaamiskartoituksia. Osaamiskartoitusten laadinta aloitetaan usein pohtimalla niitä ydinosaamisia, jotka ovat kriittisiä organisaation toiminnan kannalta. Tarkoituksena on siis etsiä sellaista osaamista, joka mahdollistaa organisaation menestyksekkään toiminnan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksella voidaan paitsi selvittää yksilön ja yksikön osaamisen taso, myös vertailla sitä arvioituun tavoitetasoon. Osaamiskartoituksia voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joka on niille luontainen paikka. Kehityskeskustelussa ydinosaamisiin liittyviä yksilön osaamisen tasoja vertaillaan tavoitetasoihin ja mietitään kehittämistoimenpiteitä. Erittäin tärkeää on ottaa henkilöstö mukaan osaamiskartoituksen laadintaan, jotta koko henkilöstölle saadaan kuva siitä, mitä osaamista organisaatio tarvitsee, mitä he itse tarvitsevat työssään, mitä jo on ja mitä tulisi kehittää. Osaamisen kehittämisen prosessia kuvataan kuviossa 4. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 31-32.)



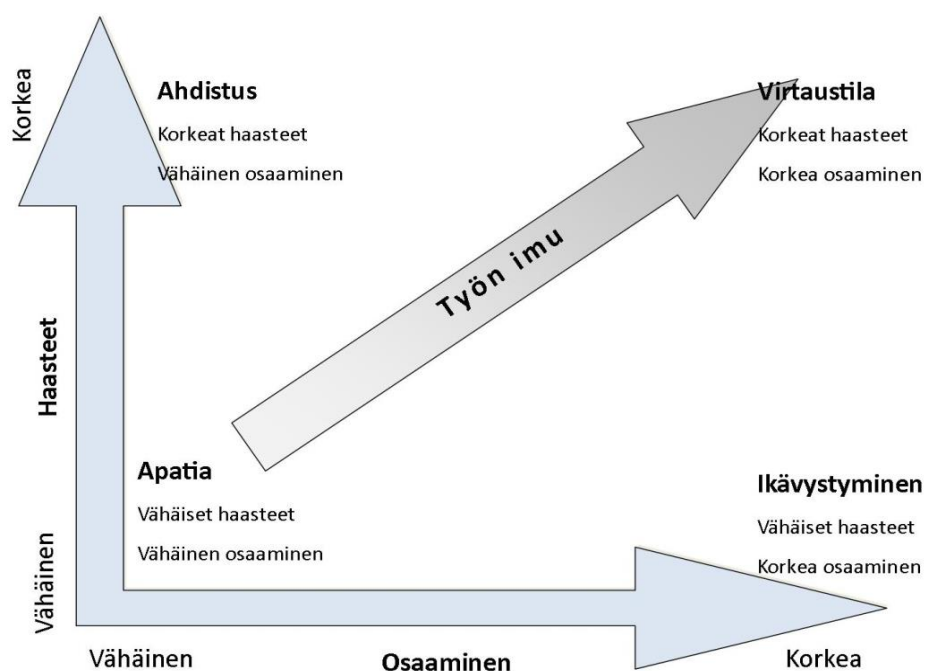
Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 155.)

Osaamisen kehittäminen on paitsi strategisesti tärkeää, se on myös resurssien kohdentamiseen liittyvä seikka. Organisaatiossa pitäisi pystyä tunnistamaan ne alueet, joiden osaamisessa tarvitaan vahvistamista ja kohdistaa resursseja erityisesti tällaiselle alueelle. Organisaation koon kasvaessa tulee yhä todennäköisemmäksi se, että yrityksessä ei enää tiedetä, mitä osaamista se omistaa työntekijöidensä kautta ja mitä sillä on käytettävissä. Tässä suhteessa osaaminen on samanlainen kuin mikä tahansa muukin resurssi. (Viitala 2005, 152-153.) Työssä tarvittavia tärkeitä aineellisia resursseja ovat esimerkiksi työvälineet, joiden puuttuminen

estää työsuorituksen kokonaan. Sen sijaan niiden olemassaolo ei takaa hyvää tulosta, vaan työsuorituksen tehokkuus on viime kädessä kiinni työntekijän osaamisesta. (Ruohotie & Honka 2003, 111-112.) Jotta resurssia voidaan tehokkaasti käyttää, tulee se ensin olla inventoituna organisaation järjestelmiin. Inventoinnin jälkeen voidaan myös osoittaa ne puutteet, joita osaamisresurssissa esiintyy. (Viitala 2005, 152-153.)

Myös yksilön tasolla osaamisen inventoinnilla tai kartoittamisella saadaan aikaan positiivisia tuloksia. Ihmisen on usein vaikea oppia asioita, jollei hän ensin ole systemaattisesti analysoinut oman toimintansa tuloksia. Osaamisen inventointi auttaa hahmottamaan niitä osaamisvaikeuksia, joita yksilöllä on ja jotka saattavat johtaa epäonnistumisiin, epäselvyyksiin ja hämmennykseen. Työssä tarvittavat kompetenssit määritellään organisaation vision ja strategian kautta ja lopulta ne toimivat yksilön kehittymisen suunnitelmina yksilöllisen analyysin jälkeen. (Viitala 2010, 153-154.)

Ihmisen suoritustaso on parhaimmillaan ns. flow-tilassa (kts. kuvio 5), jossa hänen kokemansa haasteet ja niihin tarvittava osaaminen ovat tasapainossa ja jatkuvassa kasvussa. Uusiin tehtäviin siirryttäessä sekä haasteet että osaaminen ovat rajallisia. Henkilö saavuttaa uutta osaamista oppiessaan työtehtävänsä ja siihen liittyvät toimintamallit. Jos työn haasteet eivät kasva samassa suhteessa, on tuloksena henkilön ikävystyminen. Mikäli taas haasteet kasvavat nopeammin ja suuremmiksi kuin henkilön osaaminen, työ alkaa ahdistaa. Kun työn haasteet ja siihen liittyvä osaaminen ovat tasapainossa, yksilö saa työstään nautintoa ja voidaan puhua työn imusta. Tehtävissä onnistuminen ja saavutettu osaaminen ruokkii halua oppia ja kehittyä entisestään. Saavutettu virtaustila, flow, saattaa olla hetkellistä tai kestää pidempään, riippuen onnistumisten jatkuvuudesta. Virtauskokemuksia voi syntyä ulkoisen tekijän toimesta (positiivinen palaute, kannustus) tai sisäisestä syystä (oivallukset, onnistumiset). Pitkäkestoinen virtaustila syntyy vain sisäsyntyisestä tekijästä ja siksi jatkuva kehittäminen, kehittyminen ja onnistuminen ovat työssä tärkeitä. (Helakorpi 2006, 48-49.)



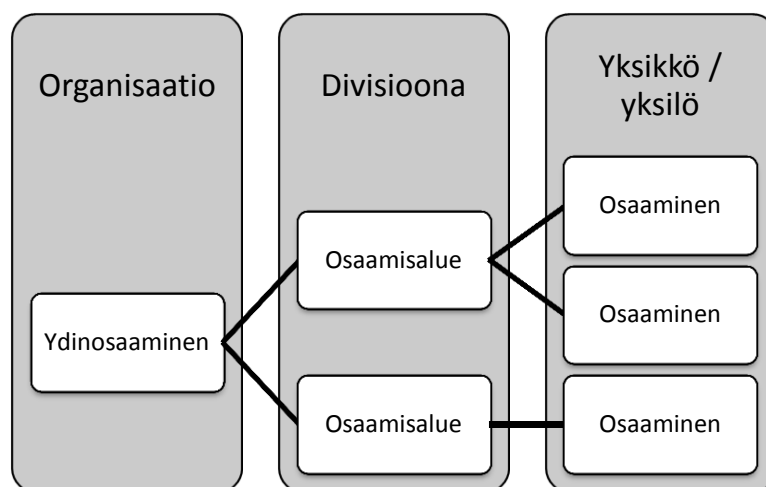
Kuvio 5. Ihmisen virtaustila, "flow" (Helakorpi 2006, 49.)

Osaamiskartoituksen tarve syntyy siis organisaation tarpeesta tunnistaa organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista ja suunnata resursseja sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Osaamisen täsmällinen mittaaminen on kuitenkin mahdotonta, koska yksilön osaamisen takana on useita komponentteja, joita ei kyetä tarkasti erottelemaan. Mahdottomalta tuntuvan tehtävän edessä organisaatiossa usein luovutaan osaamisen kartoittamisesta kokonaan ja jäljelle jää vain tulosten arviointi. Tällöin ei kuitenkaan päästä käsiksi niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat tuloksen tekemisen. Tärkeää olisi tehtävän vaikeudesta huolimatta kartoittaa osaamista ja saada ainakin suuntaa antavia viitteitä tulosten takana olevasta osaamisesta. Nykyiset tietokonesovellukset ovat myös organisaatioiden apuna, kun laajoilta tuntuvia osaamisia kartoitetaan ja dokumentoidaan.

Osaamiskartoituksia tehtäessä tulisi kiinnittää huomiota työntekijän ja tietyn tehtävän tarkasteluun laaja-alaisesti. Pelkkä työsuoritteelle määritelty ammattispesifinen osaaminen antaa liian kapean kuvan työssä todellisesti vaadittavasta ammattitaidosta. Tämän substanssiosaamisen lisäksi työntekijät tarvitsevat joukon muuta osaamista, joka mahdollistaa heidän toimintansa työyhteisössä. Työntekijöiden tarvitsee itse työsuoritteen lisäksi osata suunnitella ja kehittää työtään ja työtapojaan ja toimimaan tiimissä sekä kyettävä kommunikoidaan eri tahojen kanssa, ratkaisemaan ongelmia ja perehdyttämään muita työntekijöitä. Osaamiskartoituksissa tulee siis ottaa huomioon koko työtehtävässä vaadittava osaaminen. (Viitala 2005, 155-156.)

### 3.4 Osaamiskartoituksen laatiminen

Osaamisen johtamisessa ja osaamiskartoituksen laatimisessa tulee lähteä liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Näihin pohjautuen määritellään organisaation ydinosaamiset; sellaiset kriittiset menestystekijät, jotka tuovat organisaatiolle erityistä kilpailuetua markkinoilla. Osaamisen johtamisessa osaamista käsitellään monilla tasoilla yhdenaikaisesti. Osaamisesta puhutaan eri tavoin organisaatio, divisioona, yksikkö, osasto, tiimi ja yksilötasolla. Mitä ylempänä hierarkiassa ollaan, sitä yleisemmällä tasolla keskustelu osaamisesta on. Organisaatiotasolla, jolla siis ydinosaamiset määritellään, keskustelu osaamisten määrittelyssä on usein jo niin yleisellä tasolla, että siitä on vaikea saada käytännössä mitään irti. Onkin tärkeää ymmärtää, että ydinosaamiset jakaantuvat osaamisalueiksi ja edelleen konkreettisiksi osaamisiksi. Kuviossa 6 on havainnollistettu ydinosaamisten, osaamisalueiden ja osaamisten suhdetta organisaation hierarkiaan. Lisäksi osaamiselle tulee määrittää osaamisen tasot, tavoitetasot ja niistä johdetut yksilölliset ja osastokohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden avulla saavutetaan ydinosaaminen koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 154-157.)



Kuvio 6. Osaamisten ja organisaatiotasojen välinen yhteys (Sydänmaanlakka 2012, 157.)

#### 3.4.1 Ydinosaamisten määrittely

Ydinosaamista määriteltäessä organisaation tulee tunnistaa omasta toiminnastaan sellaista osaamista tai kompetensseja, jotka ovat keskeisiä liiketoiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta. Se on osaamista, joka on yritykselle ainutlaatuista ja erityistä, sitä on kilpailijoiden vaikea kopioida. Pohjana ydinosaamisen määrittelylle toimivat erittäin selkeästi määritelty visio, strategia ja tavoitteet. Ydinosaamiset ovat sellaista osaamista, jotka ovat keskeisiä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yleensä tällaisia osaamisia ei ole yhdessä yrityksessä montaa, usein n. 5-10 kappaletta.



Ydinosaamisen tunnistaminen ja määrittelemine organisatiossa ei ole helppo tehtävä, sillä se vaatii syvällistä organisaation tuntemista. Koska ydinosaamisen luonteena on olla ainutlaatuista, vaikeasti kopioitavaa, kilpailuetua synnyttävää ja se on siirrettävissä muuhun liiketoimintaan, voidaan seuraavia kysymyksiä käyttää apuna ydinosaamisista määriteltäessä:

- Vaikuttaako osaaminen merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon?
- Voiko sen avulla lisätä kilpailuetua?
- Voiko sitä soveltaa muissa liiketoimissa?

Mikäli vastaus kaikkiin kysymyksiin on kyllä, voidaan kyseessä olettaa olevan organisaation ydinosaaminen. Yleisiä kuvauksia ydinosaamisista:

- määrällisesti harvoja (5-10 kpl)
- luovat ainutlaatuista kilpailukykyä
- tuottavat lisäarvoa asiakkaalle
- ovat vaikeita kopioida
- kehittäminen kestää pitkään (3-5 vuotta)
- ovat yhdistelmä tietoa, taitoa, teknologioita, prosesseja ja menettelytapoja
- syntyvät organisaation kumulatiivisen oppimisen kautta (Sydänmaanlakka 2012, 144-145.)

Ydinosaamisista tunnustetaan usein prosessina, jonka suunta on ylhäältä alas. Tässä mallissa organisaation johto määrittelee ydinosaamiset ja ne edelleen jaetaan konkreettisiksi osaamisiksi organisaation eri tasoilla. Prosessi tulisi tehdä myös alhaalta ylöspäin ja näin saada selville yksilötason osaamiset ja verrata niitä määriteltyihin ydinosaamisiin. Tuloksena voidaan havaita, että yrityksellä on ydinosaamista, jota se ei ole osannut tunnustaa. Voidaan myös huomata, että jotakin ydinosaamista on poistunut tai sen sisältö on olennaisesti muuttunut. Vasta useasti toistetun ylhäältä-alas alhaalta-ylös -prosessin seurauksena ydinosaamiset saadaan kunnolla esille ja niiden rooli osaamisen johtamisessa kirkastuu. (Sydänmaanlakka 2012, 154-156.)

#### 3.4.2 Osaamisalueiden määrittely

Organisaation ydinosaamiset on yleensä kuvattu niin karkealla tasolla, että niiden vieminen käytäntöön on vaikeaa. Tämän vuoksi on tarpeen rajata ydinosaamisista edelleen rajatumpia kokonaisuuksia sisältäviin osaamisalueisiin, joiden määrittely tapahtuu yksikkö- tai osastotasolla. Osaamisalueella voidaan tehdä kehityssuunnitelmia, sillä osaamisen kuvaus on jo niin konkreettista, että se voidaan kytkeä yksilötasolle. Yksilöillä on siis osaamista, joka on osa jotain osaamisaluetta, joka edelleen toteuttaa organisaation ydinosaamista.

Osaamisalueita määriteltäessä tulee keskittyä konkreettiseen osaamiseen, joka on tärkeää osaston toiminnan kannalta. Osaamisalueiden määrä tulee pitää rajattuna, jotta sillä voidaan keskittyä kriittisen osaamisen esiintuomiseen. 5-15 osaamisaluetta on keskimäärin hyvä määrä. (Sydänmaanlakka 2012, 148-157.)

### 3.4.3 Osaamisten, tietojen ja taitojen määrittely

Osaamisalueet jakaantuvat edelleen konkreettisiin yksittäisiin osaamisiin. Osaamisen hallinta on vuorovaikutteinen prosessi yksittäisen henkilön, tiimin, osaston ja organisaation välillä. Jokaisella yksilöllä organisaatiossa on osaamista, joka tuo lisäarvoa organisaatiolle. Osastopäälliköiden tehtävänä on seurata ja kehittää osastonsa osaamista yksilötasolla ja samalla pitää huolta siitä, että organisaation strategiset tavoitteet ja visio toteutuvat. Suunnittelu- ja kehityskeskustelujen kautta osastojen päälliköt pitävät huolen siitä, että osaston ja osaamisalueiden osaamisen kehittämissuunnitelmat viedään yksilötasolle ja näin toteutetaan yksilöiden osaamisen kehittämisen kautta osaamisalueita ja edelleen koko organisaation ydinosamista. (Sydänmaanlakka 2012, 148-156.)

Tiedot, taidot ja osaaminen ovat yksilöiden pääomaa ja yksilötasolla ne ovat hyvin konkreettisia. Yksilön osaamisen voidaan katsoa pitävän sisällään paitsi tiedot ja taidot, myös asenteet, kokemukset ja kontaktiverkostot. Se on siis kykyä ja halua suoriutua työtehtävistä. Yksilötasolla tarvittavaa osaamista määriteltäessä tulisi kyetä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on tehtäväni tarkoitus?
- Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväni?
- Mitkä ovat avaintavoitteeni?
- Mitä osaamista tarvitsen, jotta pystyn suoriutumaan hyvin tehtävistäni? (Sydänmaanlakka 2012, 148-156.)

Käytännössä osaamista määritellään yksilötasolla kysymällä työntekijöiltä heidän työssään tarvittavaa osaamista ja johdetaan ne sitten edelleen osaamisalueisiin ja ydinosamisiin (Sydänmaanlakka 2012, 148-156).

### 3.4.4 Osaamistasojen määrittely

Osaamisen mittaamisen tasomäärittelyssä tulee ottaa huomioon monia seikkoja, jotka pätevät asioiden mittaamiseen myös muissa seikoissa. Mittaamisen pitää kohdentua toiminnan kannalta keskeisiin seikkoihin ja mittaustapojen tulisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Mittausjärjestelmän tulisi olla samalla läpinäkyvä ja oikeudenmukaiseksi koettu sekä työntekijöiden hyväksymä. Osaamisen mittaamisella on usein ns. taso-olettamus, eli osaamisen katsotaan kertyvän kumulatiivisesti tasolta toiselle. Joidenkin osaamisten kohdalla voidaan ajatella,

että osaamista ei ole tai sitä on, mutta yleisesti taso-olettamus on olemassa. Tasojen kuvaamiselle on useita tapoja ja usein niitä kuvataan verbaalisesti kuvailemalla. Lisäksi käytetään numeerisia tai esimerkiksi kirjaimilla eroteltuja tasoja. Nämä ovat kuitenkin, ilman verbaalista lisäinformaatiota, motivaation kannalta erityisen vaarallisia. Mikäli osaamiselle määritellään vain numeerinen arviointi ilman verbaalista selitettä, heikon tuloksen saaminen millä tahansa osaamisen alueella on työntekijän motivaatiota vähentävä tekijä. Numeroiden käytämisen vaarallisuutta voidaan vähentää lisäämällä numerolle selkeä kuvaus, jotta voidaan tarkasti hahmottaa osaamisen tason kuvaus ja tai osaamisen puutteet. (Viitala 2010, 156-157.)

Ranki (1999, 50-51) selvittää osaamisen tasoja seuraavilla esimerkeillä:

- aloitteleva - hyvä - kiitettävä
- harjaantuva - osaava - erittäin hyvin hallitseva
- perusteellinen asteikko:
  - o 1 tietäminen (tiedetään toimituslausekkeet)
  - o 2 ymmärtäminen (ymmärretään eri toimituslausekkeiden merkitys yritykselle)
  - o 3 soveltaminen (osataan soveltaa kuljetussopimuksia yrityksen tarpeisiin)
  - o 4 analysoinnin osaaminen (osataan analysoida eri kuljetusmuotojen käytettävyyttä yrityksen tarpeisiin)
  - o 5 yhdistämisen osaaminen (hallitaan kuljetusajan ja -kustannusten optimointi)
  - o 6 arvioinnin osaaminen (osataan arvioida tuotteen suunnitteluun, pakkaamiseen ja kuljettamiseen liittyviä käytäntöjä)
  - o 7 kyseenalaistaminen (osataan kyseenalaistaa yrityksen logistiikkaan liittyviä asioita)

Seppo Helakorpi (2006, 47-48) puolestaan kertoo, kuinka samassa tiimissä toimivien yksilöiden toiminnassa on eroja ja painopistealueita, jotka johtuvat henkilökohtaisista taipumuksista, kokemuksesta ja koulutuksesta. Helakorven mukaan mittaristossa voidaan huomioida osaamistasomäärittelyn lisäksi osaamisen tarpeen määrittely. Helakorpi esittelee seuraavan mittariston osaamisen määrittelemiseksi:

- 1 = ei osaa tai ei tarvitse osata lainkaan
- 2 = ymmärtää kompetenssia niin, että osaa suoriutua sen avulla yksinkertaisista tehtävistä (osaa perusasiat, tekee ohjauksen alla)
- 3 = osaa käyttää kompetenssia tavallisessa työssä ja työkaluna (osaa käyttää, osaa tehdä)
- 4 = osaa soveltaa kompetenssia ja tehdä sillä jotain uutta, osaa myös opastaa 1 ja 2 tason osaajia (osaa syvällisesti, osaa opettaa asian)
- 5 = alan huippuosaajan taso. Osaa soveltaa monella tavalla laajan kokemuksen turvin ja osaa opastaa tason 3 osaajia (valtakunnallisesti tunnustettu osaaja)

Osaamisten ja osaamisen tasojen määrittelyn avulla yksilön, tiimin, yksikön ja organisaation osaamisesta voidaan laatia taulukko, jolla osaamista kuvataan. Organisaation eri tasoille voidaan määrittellä osaamisen tavoitetasot, jotka on johdettu ydinosaamisista ja osaamisalueista. Tavoitetasoja verrataan niihin tuloksiin, jotka osaamiskartoituksen toteuttamisella on saatu ja näin saada esiin osaamisvajeet niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Kartoitus auttaa koulutus- ja kehityssuunnitelmien laadinnassa sekä rekrytointitilanteissa. (Helakorpi 2006, 47-48.) Osaamisten ja niiden tasojen määrittelyssä käytettävästä taulukosta on esimerkki kuviossa 7. Taulukossa on havainnollistettu osaamisen nyky- ja tavoitetasojen kuvaamista graafisesti.

Osaaminen	Osaamistasot				
x = nykyinen osaaminen o = osaamisen tavoitetaso	1	2	3	4	5
Osaaminen 1		x	o		
Osaaminen 2			x	o	
Osaaminen 3	x		o		
Osaaminen 4		xo			
Osaaminen 5				xo	

Kuvio 7. Yksilön osaamisen profiili ja tavoitetasot (Helakorpi 2006, 48.)

#### 3.4.5 Koonti osaamiskartoitukseksi

Työtehtävissä tarvittavan osaamisen esittämiseen on useita erilaisia tapoja. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi osaamislueetelo, osaamispuu ja osaamisympyrä.

**Osaamislueetelo** on usein käytetty menetelmä, jossa osaamiset esitetään luettelona ryhmitellen ne tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi ydinosaamisiin, osaamisalueisiin, tukeviin ja tuleviin osaamisiin. Luettelo voidaan esittää vapaassa järjestyksessä, eli siinä ei välttämättä oteta kantaa osaamisten hierarkiaan tai tärkeysjärjestykseen. Luettelo voidaan esittää esimerkiksi Excel-tilukkona, jolloin se voi sisältää myös arviointiasteikon. (Viitala 2005, 124-126.)

**Osaamispuussa** laajoja osaamisalueita puretaan pienempiin osaamisalueisiin, jotka edelleen jaetaan konkreettisempiin osaamisiin ja niin edelleen. Näin on helppo hahmottaa keskeiset osaamisalueet ja saada jäsennetty kuva siitä, kuinka osaamiset ja osaamisalueet koostuvat. Esitystapana voi olla visuaalisesti puun näköinen kuva, miellekartta, vuokaavio tai taulukko,

jossa sarakkeesta toiseen siirryttäessä siirrytään yhä tarkempiin kuvauksiin osaamisesta. (Viitala 2005, 124-126.)

**Osaamisympyrä** on erityisesti aikuiskasvatustieteessä paljon käytetty työkalu. Osaamisympyrä kuvataan ikään kuin kakkuna, jonka keskeltä lähdetään piirtämään osaamissiivuja, joista jokainen vastaa yhtä osaamista. Siivun pinta-alalla voidaan kuvata osaamisen tärkeyttä. Osaamissiivujen sijoittelun jälkeen ympyrän sisälle piirretään kehiä kuvaamaan osaamisen tasoja. Keskimmaisella kehällä osaaminen on alhaisimmalla tasolla, uloin kehä puolestaan kuvaa korkeaa osaamisen tasoa. Värittämällä kehiä sisäkehältä ulospäin kuvataan osaamisen nykytasoa. (Viitala 2005, 124-126.)

#### 4 Tarkennetut tutkimuskysymykset

Kuten edellä esitetyssä teoriaosuudessa selvitetään, organisaation osaamiskartoituksen rakentaminen aloitetaan selvittämällä ne yrityksen voimavarat, ydinosamiset, jotka antavat sille kilpailuetua markkinoilla. Hyvin abstraktilla tasolla käsitelty ydinosaminen jakaantuu osaamisalueisiin, jotka ovat pienempiä ja konkreettisemmalla tavalla esiintuotuja osaamisen kokonaisuuksia. Osaamisalueet jakaantuvat edelleen yksittäisiin tietoihin ja taitoihin, osaamisiin. Aiheeseen tehdyn kirjallisuuskatsauksen jälkeen oli selvää, että tutkimusongelmia tulee tarkentaa. Tarkennetut tutkimuskysymykset on muotoiltu seuraavasti:

1. Mitkä ovat TTS:n ydinosamiset?
2. Mitkä ovat ydinosamisiin perustuvat osaamisalueet?
3. Mitkä ovat ne yksittäiset osaamiset, joita kouluttaja työssään TTS:lla tarvitsee?
4. Millaisella asteikolla osaamista mitataan?

#### 5 Menetelmävalinnat

##### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä selvitetään, kuinka osaamista tietyssä organisaatiossa voidaan ja kannattaa kartoittaa, eli etsitään menetelmiä ja tarkoituksenmukaisinta toteutustapaa. Käytännössä työstä muodostuu siis laadullinen kehittämishanke työelämän tarpeisiin. Lähestymistapana aiheeseen on toimintatutkimus, jossa voidaan käyttää tutkimusmenetelminä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää tutkimuksen vaiheesta riippuen. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004, 126-126) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista se, että tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus (tässä tapauksessa yrityksenä TTS), kiinnostus on prosesseissa, työ on sidoksissa ympäristöönsä ja että tietoa kerätään useilla eri tavoilla.

Koska työn ajatuksena on etsiä työnantajalleni optimaalisinta keinoa osaamisen kartoittamiseen, perehdyn aiheeseen liittyvään taustamateriaaliin löytääkseni työlleni teoreettista taustaa sekä esimerkkejä muissa organisaatioissa suoritetusta osaamisen kartoittamisista. Esimerkkejä vertaillen etsin parasta keinoa TTS:n tarkoituksiin. Tutkimuksen aikana käytetään laadullisia, hyvin avoimia kysymyksiä sekä ryhmätyöskentelyä ydinosaamisten, osaamisalueiden ja osaamisten määrittelemiseksi sekä kouluttajan työssä tarvittavan osaamisen selvittämiseksi. Tutkimuksen kohteena ovat eri henkilöstöryhmät ja eri koulutusalojen, yksikköjen sekä toimialojen henkilöstö. Esimiesten ja johtoryhmän mietteet osaamistarpeista selvitetään. Kysymysten ollessa millaista osaamista TTS:n henkilöstöllä tulee olla ja kuinka sitä mitataan, on kvalitatiivinen tutkimustapa työlleni ensisijainen. Vaikka kyselyt ovat määrältään suuria ja testivaihe kattaa isohkon joukon henkilöstöä, on niiden taustalla kuitenkin koko ajan laadullinen näkökulma. Varsinainen osaamiskartoituksen tekeminen yrityksessä olisi määrällistä tutkimusta, tässä tapauksessa itse osaamiskartoituksen luominen on laadullinen kehittämishanke.

## 5.2 Aineiston hankintamenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyt tiedonkeruutavat ovat havainnointi, haastattelut ja erilaisten dokumenttien käyttö. Menetelmävalintaan vaikuttavat itse tutkittava ilmiö ja halutun tiedon tarkkuus sekä autenttisuus. Havainnointia käytetään lähinnä silloin, kun kommunikointi tutkittavan kohteen kanssa on mahdotonta. Havainnointia voidaan tehdä piilohavainnointina, jolloin kohde ei ole havainnoinnista tietoinen. Piilohavainnointia käyttämällä tutkija ei vaikuta läsnäolollaan kohteen käytökseen. Suorahavainnoinnissa puolestaan kohde on tietoinen tutkijasta. Osallistavassa ja osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan. Haastatteluiden tiedonkeruun menetelminä toimivat kysymykset, dokumenteista puolestaan analysoidaan mennyttä tietoa. (Kananen 2010, 48-49.)

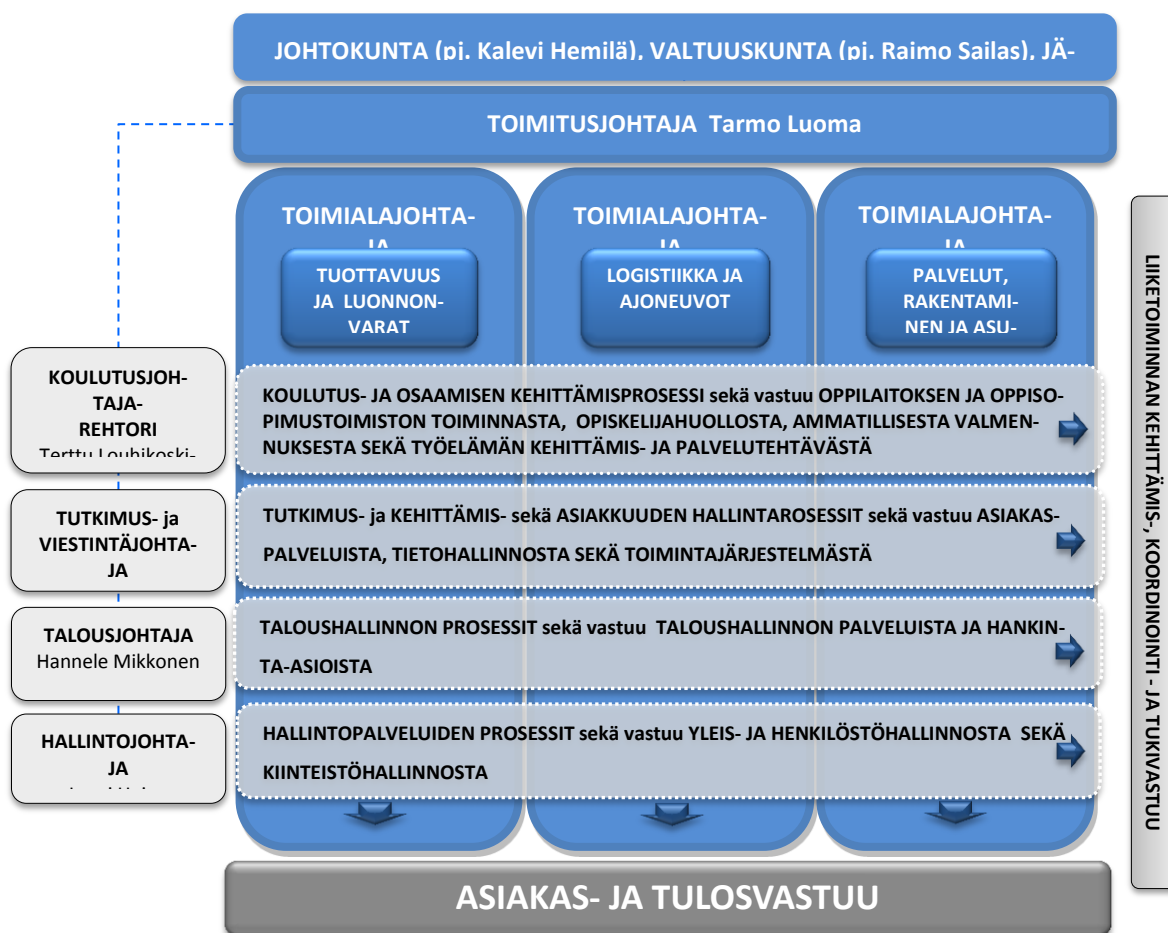
Tässä opinnäytetyössä aineistoa on hankittu ensisijaisesti kyselyillä, joiden vastaajiksi on valittu henkilöitä, joilla on asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta ja omakohtaista kokemusta kouluttajan työstä sekä tahoja, joilla on näkemystä organisaatiotasolla yrityksen osaamistarpeista. Kyselyt on toimitettu henkilöille sähköpostitse ja lisäksi muutamia avainhenkilöitä on haastateltu puhelimitse. Kyselyt ovat olleet avoimia ja luonteeltaan laadullisia. Lisäksi opinnäytetyön tekemisen aikana eri kouluttajia on havainnoitu kouluttajan työssä tarvittavan osaamisen havaitsemiseksi.

## 6 Tutkimuksen suorittaminen

### 6.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on TTS Työtehoseura ry (myöhemmin TTS), joka on valtakunnallinen koulutus-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatio. TTS perustettiin vuonna 1924 työn tutkimisen ja kehittämisen tarpeeseen, koulutustoiminta alkoi 1930-luvulla. (TTS 90 vuotta, 2014a.) TTS kouluttaa vuosittain n. 10000 opiskelijaa eri alojen ammattilaisiksi ja tutkii työtä yli sadan hankkeen avulla vuosittain. TTS:n päätoimipiste on Rajamäellä ja toimipisteitä sijaitsee lisäksi Vantaan Nuolikujalla ja Sarkatiellä, Helsingissä, Sammatissa, Järvenpäässä, Kouvolassa, Kuhmossa ja Seinäjoella. TTS työllistää 16 eri koulutusalailla kaikkiaan n. 220 henkilöä, liikevaihto vuonna 2013 oli 23 miljoonaa euroa. (TTS 2014b.)

TTS toimii matriisiorganisaationa, jolla on neljä pääprosessia. Pääprosessit ovat koulutus- ja osaamisen kehittämisprosessit (omistajana koulutusjohtaja-rehtori), tutkimus- ja kehittämiseksi asiakkuuden hallintaprosessit (omistajana tutkimus- ja viestintäjohtaja), taloushallinnon prosessit (omistajana talousjohtaja) ja hallintopalveluiden prosessit (omistajana hallintojohtaja). Pääosa henkilöstöstä työskentelee kolmella toimialalla, joita johtavat toimialajohtajat. Toimialat ovat Tuottavuus ja luonnonvarat, Logistiikka ja ajoneuvot sekä Palvelut, rakentaminen ja asuminen (PaRAs). Toimialat jakautuvat edelleen yksiköihin, joiden vastuuhenkilöinä toimivat yksikönpäälliköt. Koulutusalat jakautuvat näiden yksiköiden alle. Koulutusala johtaa koulutusvastaava, joka toimii kouluttajien operatiivisena esimiehenä. Kouluttajien hallinnollisena esimiehenä ja koulutusvastaavan esimiehenä toimii yksikönpäällikkö. TTS:n organisaatio on kuvattu tarkemmin kuviossa 8. (TTS Intranet 2014.)



Kuvio 8. TTS:n organisaatiokaavio (TTS Intranet 2014.)

Tämän hetken tilanne TTS:ssa on se, että osaamiskartoituksia on jo olemassa, mutta ne käsittelevät vain substanssiosaamista perustuen tutkintojen perusteisiin ja niissä oleviin arvioinnin kohteisiin. Karkealla tasolla osaamiskartoitukset mittaavat myös järjestelmäosaamista sekä osaamista tutkinto- ja hanketoimintaan liittyen. Osaamisen kartoittaminen on siis hyvinkin kapea-alaista eikä se ota huomioon esimerkiksi työelämäosaamista, johon sisältyvät esimies- ja alaistaidot sekä yhteistyötaidot. Pedagogista osaamista ei myöskään huomioida, joka opetuslalla toimivalla organisaatiolla voisi olla jopa erikseen mitattava osaamisen alue. Pedagogisen osaamisen ainoa mittari nykyisessä kartoituksessa on vain kysymys siitä onko henkilö käynyt pedagogiset opinnot vai ei, joka itsessään kertoo varsinaisesta osaamisesta kovin vähän. Nykyinen osaamiskartoitus yleisesti ottaen kartoittaa osaamisen niin, että osaamista joko on tai ei ole. Osaamiselle ei siis ole määritelty minkäänlaisia tasoja. (TTS Intranet 2014).

TTS:n tavoite on toimia valtakunnan huipulla toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa ja sen takeeksi on strategisissa toiminna valittu osaava ja motivoitunut henkilöstö. Kuitenkaan



mittaristoa osaamisesta ei siis ole. Osaamiskartoituksen hyödyt näkyvät siinä, että TTS:lla on tieto olemassa olevasta osaamisesta ja sen tasoista, jolloin yritys tietää omat vahvuusalueensa ja heikkoutensa ja voi tehdä ratkaisuja niiden pohjalta. Uusien harkinnassa olevien tuotteiden/palvelujen aloittaminen on helpompaa, kun tiedetään tarkasti millaista osaamista on jo olemassa ja millaista mahdollisesti tarvitaan lisää. Koko organisaatiossa yhteisellä pohjalla kartoitettu osaaminen on resurssisuunnittelijoiden tiedossa, joten pätevää henkilöstöä voidaan tehokkaasti käyttää eri toimipisteissä ja eri toimialoilla. Näin sisäiset prosessit toimivat tehokkaammin ja TTS voi jopa löytää säästöä, kun (oletettua) puuttuvaa osaamista ei tarvitse hankkia talon ulkopuolelta. (TTS Intranet 2014).

## 6.2 Lähtötilanne

Henkilöstön osaaminen kartoitetaan vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä laadittavalla osaamiskartoituksella. Osaamiskartoituksen osaamistarpeet määritellään esimerkiksi kouluttajien osalta koulutettavien tutkintojen perusteiden pohjalta. Henkilökunta täyttää osaamiskartoituksensa ennen kehityskeskustelua ja kehityskeskusteluissa määritellään tarpeet mahdolliselle osaamisen kehittämiseksi. Jatkuvat ja moninaiset kehittämishankkeet ja organisaation halu olla edelläkävijä osaamisessa luovat paineita henkilöstön korkeatasoiselle ja ajantasaiselle osaamiselle. (Rinkinen 2014.)

Opetushenkilöstön osalta henkilökunnan osaamista kartoitetaan myös suoraan Opetushallituksen toimesta vuosittaisilla opettajien ammattitaitoa ja koulutusta mittaavilla kyselyillä.

## 6.3 Tutkimuksen toteutus

Osaamiskartoituksen luomista varten määriteltiin ensimmäiseksi tutkimukseen otettava otanta sekä työryhmä, jonka kanssa kartoitusta alettiin työstää. Luonnolliseksi työryhmäksi muotoutui opinnäytetyöntekijän oman toimialan, Palvelut, rakentaminen ja asuminen, vastuulliset henkilöt. Kyseinen toimiala käsittää kaksi yksikköä ja niiden sisällä yhteensä seitsemän koulutusala. Toimialan vastuutehtävissä toimivat toimialajohtaja, yksiköiden päälliköt sekä koulutusalojen koulutus- tai tutkimusvastaavat. Lisäksi työryhmään valittiin oppilaitoksen pedagogisena johtajana rehtori sekä TTS:n toimitusjohtaja ja vielä myöhemmin tutkimuksen edetessä prosessien vastaavia. Työryhmä oli kokonaisuudessaan seuraava:

Tarmo Luoma	toimitusjohtaja
Terttu Louhikoski-Alasuutari	koulutusjohtaja-rehtori
Jouni Heino	hallintopäällikkö
Sanna Kuosa	henkilöstösuunnittelija
Tuula Lyra	opintoasiainpäällikkö

Jouko Mattila	oppisopimuspäällikkö
Jukka Jaakkola	toimialajohtaja
Heli Mäntylä	yksikönpäällikkö
Kalle Laine	yksikönpäällikkö
Timo Rinkinen	koulutusvastaava, puutarha-ala
Anu Ahtela	koulutusvastaava, MaRaKo
Minna Kuusela	tutkimusvastaava, asuminen ja palveluympäristö
Timo Pitkänen	koulutusvastaava, talonrakennusala
Atte Järvelä	koulutusvastaava, nosturikoulutus
Jere Hänninen	koulutusvastaava, maarakennusala
Vesa Taipale	koulutusvastaava, puu- ja sisustusala
Ville Pesonen	resurssisuunnittelija, palvelut, rakentaminen ja asuminen

Työryhmää pyydettiin lisäksi välittämään kehitystyöhön liittyvät kyselyt toimialan koko henkilöstölle ja miettimään vastauksia niihin yhdessä, jotta tutkimus käsittäisi myös mahdollisimman monen kouluttajan työtä tekevän ajatukset TTS:n osaamistarpeista. Henkilökunnan kokonaismäärä toimialalla on n. 70. Laaditut kyselyt välitettiin opinnäytetyöntekijän omalle tiimille (puutarha-ala) suoraan opinnäytetyöntekijän toimesta.

Kehittämistyötä varten laadittiin projektikalenteri ja väljä tutkimussuunnitelma, joiden avulla kontrolloitiin työn tekemistä ja siihen käytettävää aikaa. Suunnitelman mukaan kyselyjä tehtiin kaikkiaan neljä kappaletta (liitteet 2, 3, 4 ja 5), joiden avulla osaamiskartoitusta kehitettiin vaiheittain yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstöllä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn ja sen jälkeen opinnäytetyöntekijällä yksi viikko aikaa koota vastaukset, tehdä niistä johtopäätökset ja laatia uusi kysely edellisen vastausten pohjalta. Opinnäytetyöntekijä vastasi kaikkiin kyselyihin itse ensimmäisenä. Nämä vastaukset pidettiin lyhyinä ja esimerkinomaisia auttamaan henkilöstöä omien vastaustensa kanssa. Ensimmäinen kysely (liite 2) lähti työntekijöille 27.1.2014 ja vastaukset saatiin 7.2.2014. Vastauksia ei saatu kovinkaan montaa, kaikkiaan kuusi kappaletta, mutta ne olivat laadultaan hyviä, sillä vastaajina olivat TTS organisaatiossa vastuullisissa tehtävissä toimivat henkilöt. 10.2.2014 järjestettiin palaveri, johon pääsi osallistumaan lopulta viisi henkilöä; rehtori, hallintojohtaja, lautupäällikkö, toimialajohtaja sekä Asuminen ja palvelut yksikön päällikkö. Tämän ensimmäisen kyselyn ja sitä seuranneen palaverin avulla TTS:lle määriteltiin seitsemän ydinosaa, jotka ovat kriittisiä toiminnan kannalta. Palaverissa hahmoteltiin myös jo ydinosamisten sisällä olevia osaamisia, tietoja ja taitoja ja osaamisalueita sekä tehtiin ydinosamisten määritelmiä ja selitteitä.

Ydinosamisten määrittelyn jälkeen toisessa kyselyssä ydinosamisten sisälle hahmoteltiin osaamisalueita. Toinen kysely (liite 3) lähetettiin 17.2.2014 ja vastausten deadline oli

28.2.2014. Vastauksia saatiin viisi kappaletta, jotka vain hieman täydensivät 10.2.2014 palaverissa laadittuja ja sen jälkeen opinnäytetyöntekijän täydentämiä malleja osaamisalueista. Saatua vastauksia käsiteltiin kehityskeskustelussa opinnäytetyöntekijän ja hänen esimiehensä Timo Rinkisen kanssa 5.3.2014. Tässä keskustelussa tuli ajatus laatia osaamiskartoitus samalla tavalla TTS:ssa käytettävän tasapainotetun tulokortin kanssa. Tulokortti on liitteenä 6. Tulokortissa on määritelty strategiset painopisteet, kriittiset menestystekijät, mittarit ja toimenpiteet kriittisten menestystekijöiden toteutumiseksi. Tänä vuonna käyttöön otetussa mallissa työntekijät lisäksi määrittelevät ne tekijät, joihin he voivat itse vaikuttaa, jotta toimenpiteet toteutuvat ja sitä kautta toiminta tähtää strategisten painopisteiden toteutumiseen. Käydyssä keskustelun pohjalta osaamiskartoitus sovittiin rakennettavaksi tasapainotetun tulokortin mukaiseksi siten, että strategisten painopisteiden tilalle tulivat ydiosaamiset, kriittisten menestystekijöiden tilalle osaamisalueet ja toimenpiteiden tilalle yksittäiset osaamiset, tiedot ja taidot. Lisäksi ”osaamiskorttiin” (liite 7) lisättiin sarakkeet osaamisen nykytasolle, tavoitetasolle ja kehittämistoimenpiteille.

Kolmas kysely (liite 4) lähetettiin 11.3.2014 ja sen tarkoituksena oli esitellä osaamiskortti ja saada mielipiteitä kortin käyttökelpoisuudesta sekä ulkoasusta. Lisäksi kyselyssä haettiin tietoa osaamisalueiden sisällä olevista yksittäisistä osaamisista, tiedoista ja taidoista. Kolmantena kysyttiin mielipiteitä osaamistasojen määrittelystä ja esimerkkinä käytettiin Seppo Helakorven kirjassa Koulutuksen kehittävä arviointi - Työkaluja osaamisen johtamiseen (2006) määrittelemää viisiportaista asteikkoa, joka luonteeltaan sopisi TTS:lla käytettäväksi. Vastausten perusteella yksittäiset osaamiset sijoitettiin taulukkoon ja ryhmiteltiin osaamisalueiden alle tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Osaamisten sisältöä tarkasteltiin niin, että päällekkäiset vastaukset poistettiin, mutta vastausten sisältöä ei muokattu lainkaan.

Neljäs kysely lähetettiin 31.3.2014 ja sen deadline oli heti saman viikon perjantaina, 4.4.2014. Tämä kysely (liite 5) oli osaamiskartoituksen testaus, eli sen avulla pyrittiin määrittelemään onko osaamiskartoitustyökalu ymmärrettävä ja mittaako se oikeita asioita. Vielä tässäkin vaiheessa annettiin mahdollisuus vaikuttaa osaamiskartoituksen sisältöön, mikäli sille oli ilmeinen tarve. Kartoituksessa tuntui olevan jonkin verran päällekkäisyyksiä, joiden poistamiselle haluttiin vahvistus henkilöstöltä.

Vastausten perusteella osaamiskortti oli ymmärrettävissä ja tarpeeseen laadittu. Vastaajat (9 kpl) esittivät yksittäisiin osaamisiin joitakin muutoksia, jotka olivat lähinnä sanamuotojen viilaamista. Toiveita esitettiin osaamiskortin lyhentämiseksi ja joitakin päällekkäisiä osaamisia karsittiinkin vastausten perusteella. Puutarha-alan opintosihteerin kanssa käydyssä keskustelussa tuli esiin tarve muokata osaamisen tasojen määrittämistä, jotta tasomäärittely antaisi oikean tuloksen taulukkolaskentaohjelmia käyttämällä (Mäentausta 2014.)

## 7 Tutkimuksen tulokset

Kehittämishankkeen tuloksena saatiin aikaiseksi osaamiskartoitustyökalu, joka sai nimen Osaamiskortti. Tasapainotetun tulostuloksen kanssa yhtenevään ulkoasuun rakennettu Osaamiskortti sisältää TTS:lla tunnistetut strategiaan perustuvat ydinosamiset (7 kpl) sekä niiden määritelmät, osaamisalueet (39 kpl), yksittäiset tiedot, taidot ja osaamiset (92 kpl).

### 7.1 TTS:n ydinosamiset

Ensimmäisen kyselyn tulosten ja kyselyn jälkeen pidetyn ryhmätyöskentelyn tuloksena TTS:n kouluttajan työhön liittyen tunnistettiin seitsemän ydinosamista, jotka nähtiin strategisesti tärkeinä ja erityistä lisäarvoa tuottavana. Jokaiselle ydinosamiselle määriteltiin myös kuvaus, jonka tarkoituksena on avata ydinosamisen sisältöä ja merkitystä. Ydinosamiset ja niiden merkitykset ovat:

Ydinosaminen	Ydinosamisen määritelmä
Pedagoginen osaaminen	Kouluttajan työn keskeistä sisältöä on pedagoginen osaaminen; koulutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi.
Substanssiosaaminen	Työssä tarvittava osaaminen koulutettavana olevaan asiasisältöön. Yleensä koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua.
Hallinnollinen osaaminen	Kouluttajan tulee tuntea alaansa liittyvä hallinto, säädökset ja määräykset. Laadunhallinnan kannalta kriittisinä tekijöinä on voimassaolevien säädösten noudattaminen. Rahoitusjärjestelmien tunteminen ja kustannusvaikutusten huomioiminen omassa työssä on tärkeää kustannustehokkaan toiminnan kannalta.
Asiakasosaaminen	Erityisesti TTS:lle tunnistettu ja toivottu tulevaisuuden ydinosaminen. Koulutus ei perustu pelkästään yksittäisten koulutukseen hakeneiden kouluttamiseen, vaan koulutusta varten pyritään hankkimaan kumppaneita, joilta opiskelijoiden virta on tasainen. Koulutus myös keskittyy yhä enemmän nostamaan asiakkaana olevien organisaatioiden osaamista yksilöiden osaamisen sijaan.
Työelämätaidot	Tiedot, taidot, asenteet ja verkostot, joita yleisesti työpaikalla tarvitaan. Osaaminen työpaikan sääntöihin ja toimintatapoihin, ohjelmistoihin ym.

### Kehittämis-

ja tutkimusosaaminen

Kouluttajan työhön liittyy usein oman ammattialan kehittäminen. TTS on myös tutkimuksen organisaatio ja tutkimuksen ja koulutuksen yhdistäminen on ydinosoamista, jota kilpailijoille ei vastavissa määrin ole.

### Verkko- /

virtuaalipedagogiikka

Verkkopedagogiikka nostetaan erityisenä ydinosoamisena esille muun pedagogiikan ohella, sillä siinä nähdään tulevaisuuden kasvupotentiaalia (tulevaa ydinosoamista).

## 7.2 Ydinosoamisten jakaminen osaamisalueiksi

Toisen kyselyn tuloksena ydinosoamiset jaettiin pienempiin kokonaisuuksiin, konkreettisiksi osaamisalueiksi. Jokaiselle ydinosoamiselle tunnistettiin osaamisen alueita, 3-8 kpl ydinosoamista kohden. Osaamisalueet jakaantuivat ydinosoamisille taulukon 1 mukaisesti.

Ydinosoaminen	Osaamisalue
Pedagoginen osaaminen	Koulutuksen suunnittelu Henkilökohtaistaminen Työelämäpedagogiikka Ohjausosaaminen Koulutuksen toteuttaminen Osallistava pedagogiikka Arviointi Erityispedagogiikka
Substanssiosaaminen	Oman ammatin hallinta, suunnittelu ja toteutus Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen Oman ammattialan kehittäminen Ammattialat ylittävä osaaminen
Hallinnollinen osaaminen	Sopimusten ja lainsäädännön tunteminen Taloudellinen osaaminen Rahoitusjärjestelmien tunteminen
Asiakasosaaminen	Markkinointiosaaminen Verkosto-osaaminen Toimialan toimijoiden tuntemus

	Yhteistyötaidot Kansainvälistymisosaaminen
Työelämätaidot	Esimiestaidot Alaistaidot Yhteistyö ja tiimityötaidot Yrittäjämäinen tapa toimia Työpaikan säännöt ja toimintatavat ATK-taidot Kielitaito Työmoraali
Kehittämisen- ja tutkimusosaaminen	Vuorovaikutus koulutuksen ja tutkimuksen välillä Rajapintojen tunnistaminen Tutkimuksen hyödyntäminen koulutuksessa Kouluttajien substanssin hyödyntäminen tutkimuksessa Innovatiivisuus Hankeosaaminen
Verkko- /virtuaalipedagogiikka	Tietotekninen osaaminen Osallistava opetus verkossa Simuloitu opetus ja oppiminen Peliosaaminen Mobiiliosaaminen

Taulukko 1. TTS:n ydinosaamiset ja osaamisalueet

### 7.3 Ydinosaamisten ja osaamisalueiden taustalla olevat yksittäiset osaamiset

Kolmannen kyselyn tuloksena kartoitettiin kaikki ne yksittäiset yksilön työssä tarvittavat osaamiset, jotka muodostavat osaamisalueet ja edelleen organisaation koulutustoimintaan liittyvän ydinosaamisen. Samassa yhteydessä vahvistettiin osaamiskartoituksessa käytettävä osaamisen tason arvioinnin asteikko. Osaamisen arvioinnin asteikoksi tuli käyttöön Seppo Helakorven kirjassaan Koulutuksen kehittävä arviointi - Työkaluja osaamisen johtamiseen (2006) esittelemä osaamisen arviointiasteikko mukautettuna siten, että mikäli osaamista ei tehtävässä tarvita, tulee arvioinnin kohta jättää tyhjäksi. Näin tulee toimia, koska jos osaamista tullaan tarkastelemaan koulutusala-, yksikkö- tai toimialatasolla keskimäärin käyttäen kuvaamiseen taulukkolaskentaohjelmaa, antaisi luvun 1 käyttäminen virheellisen tuloksen keskiarvoon. Ydinosaamiset, osaamisalueet ja yksittäiset osaamiset on kuvattu taulukossa 2.

	Osaamisalueet	Osaamiset
Pedaagoginen osaaminen	Koulutuksen suunnittelu	Osaan suunnitella monipuolisia koulutusohjelmia
		Osaan tuottaa toimivaa koulutusmateriaalia eri kohderyhmiä ja medioita varten
		Osaan tehdä toteutussuunnitelman yhteistyössä
	Henkilökohtaistaminen	Tunnen henkilökohtaistamiseen liittyvät määräykset
		Osaan tunnistaa oppimisvaikeuksia ja erityisen tuen tarpeen
		Osaan tunnistaa olemassa olevaa osaamista
		Osaan käytännöt osoitetun osaamisen tunnustamiseksi
		Osaan laatia henkilökohtaistamissuunnitelman
		Osaan tehdä hakeutumisvaiheen henkilökohtaistamisen johtopäätökset
	Työelämäpedagogiikka	Osaan tunnistaa ja hyödyntää oppimisympäristöjä työelämässä
		Osaan ohjata työpaikkaohjaajia
	Ohjausosaaminen	Osaan käyttää vuorovaikutuksellisia oppimisen keinoja ja välineitä
		Osaan ohjata opiskelijaa hänen oppimisprosessissaan
		Tunnen ohjauksen ammattilaiset ja osaan käyttää heidän palvelujaan
	Koulutuksen toteuttaminen	Osaan käyttää erilaisia oppimisen keinoja erilaisille oppijoille
		Tunnen henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman

		(HOJKS )prosessin ja osaan toimia sen mukaisesti
		Osaan käytännöt opiskelijan poissaoloihin tai poikkeavaan käytökseen liittyen
	Arviointi	Osaan arvioida oppimista valmistavassa koulutuksessa
		Osaan arvioida osaamista näyttötutkinnoissa
	Osallistava pedagogiikka	Osaan erilaiset ryhmätyöskentelytavat
		Osaan osallistaa koko ryhmän työskentelyyn
	Erityispedagogiikka	Osaan tunnistaa erilaiset erityisoppijat ja tunnen heille tarjolla olevat tukimallit
		Osaan ohjata opiskelijan tarvittaessa tukipalveluihin (opiskelijahuolto tms.)
	Substanssiosaaminen	Oman ammatin hallinta, suunnittelu ja toteutus
		Hallitsen oman ammattialani työt (muu kuin opetus)
		Osaan suunnitella oman ammattialani työtä
		Osaan toteuttaa oman ammattialani työtä
		Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen
		Osaan arvioida omaa osaamistani ja tunnistaa kehittymistarpeeni
		Pysyn ajan tasalla kouluttautumalla ja päivittämällä ammatillista osaamistani
		Oman ammattialan kehittäminen
		Osaan kehittää omaa ammattialaani
		Osaan arvioida ammattialani tulevaisuuden näkymiä ja kehityssuuntia.
		Ammattialat ylittävä osaaminen
		Osaan sovittaa omaa ammattitaitoani muille aloille



Hallinnollinen osaaminen	Sopimusten ja lainsäädännön tunteminen	Tunnen koulutusta koskevan lainsäädännön
		Osaan laatia ohjaavia asiakirjoja
		Tunnen yt-lainsäädännön
		Tunnen työehtosopimuksen
		Tunnen työlainsäädännön
	Taloudellinen osaaminen	Osaan tulkita tuloslaskelmaa
		Osaan suunnitella työni taloudellisesti kannattavaksi
		Osaan tehdä investointilaskelmia
		Osaan tehdä tarjouksia (asiakas, Ely, yms.)
	Rahoitusjärjestelmien tunteminen	Tunnen työhöni liittyvät rahoituskanavat ja -järjestelmät
		Tunnistan ja osaan toimia eri koulusten hankkijoiden (ELY, OKM, Oppisopimustoimistot, yritykset) sopimusten ja määräysten mukaan

Asiakasosaaminen	Verkosto-osaaminen	Tunnen koulutuksen järjestäjät
		Tunnen alani yritykset, asiakkaat
		Tunnen rahoittajat
		Tunnen oman toimintakenttäni toimijat
	Markkinointiosaaminen	Ymmärrän asiakkaiden toimintatavat ja kehitystarpeet
		Osaan myydä konseptin asiakkaalle
		Osaan luoda monipuolisia koulutuskonaisuuksia kattamaan koko yrityksen tarpeet
	Toimialan toimijoiden tuntemus	Tunnen asiakkaani liiketoiminnan ja etsimme yhdessä ratkaisuja liiketoiminnan kehittämiseen koulutuksen avulla
	Yhteistyötaidot	Osaan toimia erilaisissa ammatillisissa verkostoissa huomioiden TTS:n strategiset tavoitteet.
	Kansainvälistymisosaaminen	Omaan kokemusta kv-kouluttajavaihdosta
		Tunnen alani kansainvälisesti merkittävien yritysten toimintamalleja
Työelämätaidot	Esimiestaidot	Osaan toimia esimiehenä organisaationi periaatteiden mukaan
	Alaistaidot	Osaan tukea esimiestäni hänen työssään
	Yhteistyö ja tiimityötaidot	Osaan toimia ryhmässä
	Yrittäjämäinen tapa toimia	Luon luottamusta omalla toiminnallani
	Työpaikan säännöt ja toimintatavat	Tunnen työpaikkani säännöt ja toimintatavat
		Tunnen oman organisaation strategian ja toimintasuunnitelmat
		Tiedän, mistä löydän lisäohjeistusta
		Osaan kehittää työpaikkani käytänteitä
	ATK-taidot	Osaan käyttää työvälineitäni
		Osaan käyttää ohjelmistoja

	Kielitaito	suomi
		ruotsi
		englanti
		muu, mikä?
	Työmoraali	Osaan tunnistaa ja kantaa/ottaa vastuun työstäni ja sen kehittamisestä.
Kehittämisen- ja tutkimusosaaminen	Vuorovaikutus koulutuksen ja tutkimuksen välillä	tunnen TTS:n tutkimuksen ja kehittämisen prosessit niin, että osaa ohjata asiakasta (yritys) TTS:n palveluihin
		Osaan verkostoitua
	Rajapintojen tunnistaminen	Osaan kerätä tietoja moninaisista lähteistä
		Osaan analysoida ja tehdä johtopäätöksiä hajanaisista faktoista, sekä dokumentoida tulokset
	Tutkimuksen hyödyntäminen koulutuksessa	Osaan käyttää hyödyksi tutkimustuloksia
	Kouluttajien substanssin hyödyntäminen tutkimuksessa	Osaan tuoda oman osaamiseni yhteisiin kehittämishankkeisiin
		Ymmärrän tieteellisen tutkimuksen periaatteet
	Innovatiivisuus	Osaan käyttää innovaatiomenetelmiä
	Hankeosaaminen	Tunnen rahoituskanavat / Tunnen hankerahoituksen kuviot
		Osaan tehdä hankehakuja
		Osaan tehdä hankehakemuksen
		Tunnen raportointikäytännöt
		Osaan raportoida
		Osaan johtaa tutkimus- tai kehittämishanketta
		Osaan seurata hankkeen taloutta
		Osaan koordinoida hankkeita

Verkko- / virtuaalipedagogiikka	Tietotekninen osaaminen	Osaan käyttää tietotekniikkaa
		Osaan luoda sovelluksia verkko-opetuksen tueksi
		Osaan luoda verkko-opetusta
		Osaan ottaa ja käsitellä kuvia ja editoida videoita
	Osallistava opetus verkossa	Osaan opettaa verkossa
		Osaan osallistaa verkko-oppijoita
		Osaan johtaa verkkokeskusteluita
	Simuloitu opetus ja oppiminen	Tunnen alalla olevia opetussimulaatioita
		Osaan opettaa simulaattorin avulla
	Peliosaaminen	Osaan opettaa pelien avulla
		Osaan luoda pelejä
	Mobiiliosaaminen	Osaan hyödyntää opetuksessa sosiaalista mediaa ja pilvipalveluita

Taulukko 2. TTS:n ydinosaamiset, osaamisalueet ja osaamiset

Osaamista arvioidaan asteikolla 1-5, jossa:

- |                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| 1. Ei osaa       | Ei osaa, ei tunne asiaa               |
| 2. Noviisi       | Osa perusasiat, tekee ohjauksen alla  |
| 3. Ammattilainen | Osa käyttää, osaa tehdä               |
| 4. Asiantuntija  | Osa syvällisesti, osaa opettaa asian  |
| 5. Ekspertti     | Valtakunnallisesti tunnustettu osaaja |

Mikäli henkilö ei tarvitse jotain osaamista työssään, tulee arviointi jättää tyhjäksi.

## 8 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä ovat TTS:n sellaiset ydinosaamiset, jotka tuovat sille erityistä kilpailuetua muihin vastaaviin organisaatioihin nähden ja kuinka nämä ydinosaamiset näkyvät organisaation henkilöstön, erityisesti kouluttajien työssä yksittäisinä tietoina ja taitoina, osaamisina. Työn tuloksena TTS:lle tunnistettiin seitsemän tällaista ydinosaamista ja niiden sisälle rakentuneena 39 osaamisen aluetta ja kaikkiaan 92 yksittäistä osaamista.

Työn tuloksena TTS:n käyttöön syntyi osaamiskortti, työkalu osaamisen kartoittamista ja osaamisen tasojen määrittämistä varten. Tämän työkalun kautta TTS:lle avautui ensimmäistä

kertaa näkymä työn taustalla olevaan potentiaaliin, osaamiseen, aiemmin käytettyjen mittareiden rinnalla. Osaamiskortin avulla organisaatio voi tunnistaa olemassa olevaa osaamista ja tehdä johtopäätöksiä siitä, omaako se riittävästi osaamisresurssia, jotta strategisesti tärkeät ydinosaamiset toteutuvat käytännön työssä. Näiden johtopäätösten pohjalta TTS voi tehdä osaamisen kehittämis- ja hankkimissuunnitelmia mitattuun analyysiin perustuen.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin aiempien tutkimusten tulosten kautta työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen yhteyttä. Tämä oli toimeksiantajan yksi vaatimuksista opinnäytetyölle. Kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että osaaminen on hyvin läheisesti yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Mikäli osaaminen ei kulje käsi kädessä työtehtävien vaatimusten kanssa, on tuloksena työntekijän turhautuminen (liian korkeat haasteet suhteessa osaamiseen) tai ikävystyminen (liian matalat haasteet osaamiseen nähden). Tämä teoriatieto on nyt toimeksiantajan käytettävissä, kun osaamiskartoitusta ruvetaan organisaatiossa tosiasiallisesti käyttämään.

## 8.1 Tutkimuksen arviointi

Käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti ovat luonnontieteisiin liittyviä luotettavuuden arvioinnin työkaluja, joita käytetään ensisijaisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus toistettaessa antaa samat tulokset, validiteetilla puolestaan tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, eli vastaako tutkimus siihen, mitä tutkimusongelmassa on kysytty. Reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu on hankalaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tarkastelun kohteena ovat ihmiset. Ihmisillä on kyky muuttaa mielipidettään ilman syytä ja näin ollen tutkimuksen reliabiliteettia on vaikea arvioida. Uusi tutkimus saattaisi antaa toisen tuloksen siitä syystä, että tutkimuksen kohde on muuttanut mielipidettään.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan nostaa pitämällä tarkkaa kirjaa kaikista toiminnasta, joka liittyy tutkimuksen tekemiseen ja kaikki tehdyt ratkaisut ja valinnat tulee perustella. Näin voidaan jälkikäteenkin arvioida menetelmien käyttöä ja koko tehtyä työtä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista vastausten tulkinta, joka on herkkä taitolaji. Eri tutkijat voivat päätyä eri tulkintaan samasta aineistosta. Tärkein ja yksinkertainen tapa nostaa tutkimuksen luotettavuutta myös tulkinnassa tehtyjen johtopäätösten puolesta on luetuttaa aineisto ja tulkinta sillä, jota se koskee. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että havaintoyksiköitä otetaan mukaan niin monta, että niiden antamat tulokset alkavat toistaa itseään. Tästä voidaan päätellä tutkimuksen olevan luotettava. Työssä tulisi myös selvittää tarkoin tutkimuksen kohteen taustatiedot, sillä tutkimuksen siirrettävyys pätee vain vastaavanlaisissa olosuhteissa. Yritysmallmaa tutkittaessa tulee selvittää yrityksen toimiala, koko, liikevaihto ja työntekijämäärä. (Kananen 2010, 68-71.)

Tämän tutkimuksen kannalta ongelmana voidaan pitää sitä, että vastauksia antaneiden henkilöiden määrä on ollut pieni, joten ei voida olla varmoja siitä, onko saturaatiota saavutettu. Vastanneet ovat kuitenkin pääsääntöisesti olleet asemassa, jossa kouluttajien työ tunnetaan erinomaisesti, sekä tehtävissä, jossa TTS:n toimintaa tarkastellaan strategisista painopisteistä käsin. Jokainen kysymys on toistettu jokaisen kyselyn kohdalta ja pyydetty varmistusta siitä, että työssä kartoitetaan oikeita asioita ja että vastaukset ovat yleisesti hyväksyttyjä. Luotettavuuden puolesta kertoo se, että vastaukset ovat olleet kaikki samansuuntaisia eikä tutkimuksen tuloksia ole kiistetty, vaan niistä ollaan poikkeuksetta oltu yhtä mieltä.

## 8.2 Jatkotutkimusaiheet

Toimeksiantajan näkökulmasta luonnollinen jatkotutkimus on osaamisen tavoitetasojen määrittely toimialoittain ja yksiköittäin niin, että TTS:n ydinosamiset voidaan saavuttaa. Tämän tehtävän jälkeen on mielekästä toteuttaa osaamiskartoituksen tekeminen organisaatiossa ja mitata tulokset verraten niitä tavoitetasoihin ja edelleen niiden pohjalta laatia kehittämissuunnitelmat niin toimiala-, yksikkö- kuin yksilötasollakin organisaatiotason tavoitteiden toteuttamiseksi. Erittäin tärkeä jatkotutkimus olisi osaamiskartoitustyökalun kehittäminen sovelluksen muotoon, joka paitsi keräisi osaamiskartoituksen tulokset organisaatiossa, kykenisi myös laatimaan siitä yhteenvetoraportteja organisaation eri tasoille. Näin osaamisvajeiden kartoittamisesta ja kehittämissuunnitelmien laatimisesta tulisi tehokasta ja nopeaa.

Erityinen jatkotutkimusaihe olisi työhyvinvoinnin ja osaamisen kartoittamisen välisen yhteyden selvittäminen. Tässä työssä toimeksiantajalle tuotettiin aiempien tutkimusten pohjalta materiaalia osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen pohjaksi, mutta asiaa ei tutkittu toimeksiantajan organisaatiossa.

## Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi: pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Moilanen, R. Tasala, R. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

## Sähköiset lähteet

TTS. 2014a. Työtehoseura 90 vuotta. Viitattu 30.3.2014.  
<http://www.tts.fi/index.php/tts-1/tts90vuotta>

TTS. 2014b. TTS Työtehoseura. Viitattu 30.3.2014  
<http://www.tts.fi/index.php/tts-1>

Uotila, T-P. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 12.2.2014.  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

#### Julkaisemattomat lähteet

Mäentausta, M. 2014. Koulutuskoordinaattorin haastattelu 2.4.2014. TTS Työtehoseura ry. Nurmijärvi.

Rinkinen, T. 2014. Koulutusvastaavan haastattelu 5.3.2014. TTS Työtehoseura ry. Nurmijärvi.

TTS. 2014c. TTS toimintajärjestelmä ja -ohjeet. Viitattu 30.3.2014.  
<https://intra.tts.fi/toimintajarjestelma/default.aspx>

TTS. 2014d. TTS strategia. Viitattu 30.3.2014.  
<https://intra.tts.fi/strategia/default.aspx>



## Kuviot

Kuvio 1. Osaaminen tiedon, taidon ja kokemusten summana (Forssell.) .....	9
Kuvio 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin 2012, 52.).....	11
Kuvio 3. Maslow´n tarvehierarkia työelämässä (Ruohotie & Honka 1999, 15.) .....	12
Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 155.) .....	13
Kuvio 5. Ihmisen virtaustila, ”flow” (Helakorpi 2006, 49.).....	15
Kuvio 6. Osaamisten ja organisaatiotasojen välinen yhteys (Sydänmaanlakka 2012, 157.)	16
Kuvio 7. Yksilön osaamisen profiili ja tavoitetasot (Helakorpi 2006, 48.) .....	20
Kuvio 8. TTS:n organisaatiokaavio (TTS Intranet 2014.) .....	24

## Taulukot

Taulukko 1. TTS:n ydinosaamiset ja osaamisalueet .....	30
Taulukko 2. TTS:n ydinosaamiset, osaamisalueet ja osaamiset .....	36

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje.....	44
Liite 2. Ydinosaamisen kartoittamisen kysely.....	47
Liite 3. Kysely 2, osaamisalueiden määrittäminen.....	50
Liite 4. Kysely 3 .....	51
Liite 5. Kysely 4 .....	52
Liite 6. Tulokortti.....	53
Liite 7. Osaamiskortti .....	54

## Liite 1. Saatekirje

Hei työkaverit!

Olen Taavi Forssell, puutarha-alan kouluttaja ja tutkintovastaava. Opiskelen työni ohessa Laurea ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa tarkoituksena valmistua tradenomiksi kesällä 2014. Tällä hetkellä olen opinnoissa vaiheessa, jossa edessä on opinnäytetyön tekeminen.

Tähän tarvitsen Sinun apuasi!

Opinnäytetyön aiheena on osaamisen kartoittaminen, tarkemmin osaamiskartoitusten kehittäminen TTS:ssa. Tällä hetkellä osaamiskartoituksemme kattaa lähinnä substanssiosaamisen, jonka perustana toimivat tutkintojen perusteet. Lisäksi osaamiskartoituksessa tarkastellaan hieman muuta osaamista, esimerkiksi sovellusten käyttötaitoa (Moodle, Wilma, NettiLukkari) sekä kysytään pedagogisten opintojen ja näyttötutkintomestari pätevyyden suorittamisesta. Kouluttajina itse toimiessamme tiedämme kuitenkin kaikki, että osaaminen on paljon muutakin kuin muodollisia pätevyksiä ja että kouluttajina meille ei riitä pelkästään oman ammatimme sisällön hallitseminen. Meidän tulee osata opettaa, oppia, kehittää ja kehittyä. Meidän tulee hallita prosessit, projektit ja hankkeet eikä olisi ollenkaan haitaksi ymmärtää ja osata tietojärjestelmiä ja erilaisten yhteistyöverkostojen toimintaa, työelämätaidoista puhumattakaan. Lisäksi tiedämme, ettei osaamista voi luokitella niin, että sitä joko on tai ei ole, vaan osaamisella on useita eri tasoja. Joitakin asioita osaat heikosti, joitakin erityisen vahvasti. Milloin olet osaamisessa mielestäsi sillä tasolla, että voit alkaa siirtämään osaamistasi eteenpäin?

Kuten huomaat, avoimia kysymyksiä on paljon eikä osaamisen määrittely ole aina helppoa. Yrityksen kilpailukyvyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäviihtyvyyden kannalta se on kuitenkin olennainen seikka ja siihen haluan nyt pureutua. Toimialamme johtaja Jukka Jaakkola, yksikönpäällikkö Heli Mäntylä sekä puutarha-alan koulutusvastaava Timo Rinkinen ovat näissä seikoissa samoilla linjoilla ja ovat esittäneet vihreää valoa tämän hankkeen toteutukselle ja se tehdään TTS:n toimeksiannosta. Tässä työssä paneudutaan erityisesti kouluttajan osaamisen kartoittamiseen. Jatkossa se voisi toimia myös muiden tehtävien osaamisen kartoittamisen pohjana.

Minulla on tulevasta osaamiskartoituksesta visio. Visiossa meillä on käytössämme työkalu, johon on määriteltä ne kriittiset ydinosamiset, joita TTS:ssa tarvitaan menestyksen takeeksi sekä tähtäimet tulevaisuuden osaamistarpeiksi. Työkalu sisältää osaamisen lisäksi myös osaamistasot, joita voidaan käyttää hyödyksi paitsi resurssisuunnittelussa, myös henkilöstön kehittämisessä ja motivoinnissa. Työkalun avulla voitaisiin hahmottaa se osaamisen taso, jolla kouluttaja tuntee olonsa riittävän vahvaksi, jotta voi kouluttaa tiettyä asiasisältöä ja hänellä on osaaminen sen kouluttamiseen; siis sekä substanssin että pedagogiikan hallinta. Työkalu myös kertoisi esimiehille, millä osa-alueilla henkilöstöä voidaan kouluttaa pieninkin panostuksin niin, että päästään tasolle, jolla työtehtävässä voidaan toimia. Visioni on jossain Seppo Helakorven osaamiskartoituksen ja käytössämme olevan nykyisen osaamiskartoituksen välimaastossa.

Vaikka visio on kirkas, matka sinne on monin osin hämärän peitossa. Jotta pääsemme alkuun, tulisi ensin määritellä ne ydinosamiset, joita meillä on ja joita näemme tulevaisuudessa tarvittavan. Ydinosamisten määrittelyn jälkeen jaamme ydinsamisia osaamisalueiksi ja edelleen yksittäisiksi tiedoiksi ja taidoiksi. Rakennamme niille tasot, testaamme järjestelmää ja toivottavasti huhtikuussa 2014 meillä on toimiva osaamiskartoitus rakennettuna. Ensimmäisen kyselyn

vastaukset toivon teiltä 7.2. mennessä. Mikäli mahdollista, pyytäisin teiltä yhteistä suunnittelua maanantaina 10.2. iltapäivällä, klo 12.30 - 15.30. Tuolloin esittelen työtäni, ydinosaamiskyselyn tuloksia ja voisimme yhdessä miettiä osaamisalueita sekä osaamiskartoitukseen liittyviä käytännön seikkoja. Viikolla 8 maanantaina olisi vuorossa seuraava kysely, viikolla 11 kolmas ja järjestelmän testaus viikolla 14. Seuraavalta sivulta näet tutkimuksen aikataulun, eri kyselyissä käsiteltävät aihealueet sekä työhön kutsumani henkilöt. Otan oikein mielelläni vastaan kaikki kehitysideat koko projektin ajan. Toivon teiltä aikaa, jotta voisitte näihin kyselyihin vastata sekä osallistua tuohon yhteiseen keskusteluun 10. helmikuuta.

Aikataulu on tiukka, mutta TyöTEHOseuralta jos keneltä se onnistuu ☺  
Opinnäytetyöprojektin aikataulu

Pvm.	Tehtävä	Aihe
27.1.2014	Ensimmäisen kyselyn lähettäminen	Ydinosaamiset
7.2.2014	Ensimmäisen kyselyn vastausten deadline	
10.2.2014	Projektin yhteinen työstäminen	Projektin esittely, ydinosaamisista osaamisalueiksi, yhteinen suunnittelu
17.2.2014	Toisen kyselyn lähettäminen	Osaamisalueet
28.2.2014	Toisen kyselyn vastausten deadline	
10.3.2014	Kolmannen kyselyn lähettäminen	Kouluttajan tiedot ja taidot
21.3.2014	Kolmannen kyselyn vastausten deadline	
31.3.2014	Osaamiskartoituksen testaus	
4.4.2014	Testitulosten lähettämisen deadline	

Testauksen jälkeen teen osaamiskartoitukseen tarvittavat korjaukset ja palautan työn arviointiin 18.4.2014.

Työ on luonteeltaan laadullinen kehittämishanke ja on täysin mahdollista, että tutkimussuunnitelma muuttuu kyselyissä saatujen vastausten mukaisesti. Tärkeintä on saada meille käyttöön todella toimiva osaamiskartoitus, joka hyödyttää meitä kaikkia ainakin toimialan tasolla, toivottavasti koko TTS:n laajuisesti.

Saatekirje ja kyselyt lähetetään seuraaville henkilöille:

Tarmo Luoma	toimitusjohtaja
Terttu Louhikoski-Alasuutari	rehtori
Jukka Jaakkola	toimialajohtaja
Heli Mäntylä	yksikönpäällikkö
Kalle Laine	yksikönpäällikkö
Timo Rinkinen	koulutusvastaava, puutarha-ala
Anu Ahtela	koulutusvastaava, MaRaKo
Minna Kuusela	tutkimusvastaava, asuminen ja palveluympäristö
Timo Pitkänen	koulutusvastaava, talonrakennusala
Atte Järvelä	koulutusvastaava, nosturikoulutus
Jere Hänninen	koulutusvastaava, maarakennusala
Vesa Taipale	koulutusvastaava, puu- ja sisustusala
Ville Pesonen	resurssisuunnittelija, palvelut, rakentaminen ja asuminen

Toivon, että kyselyn saaneet voisivat välittää sitä myös edustamilleen yksiköille ja koulutusaloille, sillä kouluttajien näkemykset työhön ovat erittäin tärkeitä. Yhteinen keskustelu yksi-

köiden ja koulutusalojen kokouksissa avaa jokaista kyselyä ja kouluttajan työssä tarvittava osaaminen saadaan esille niin yksittäisen kouluttajan kuin organisaationkin näkökulmasta.

TERVETULOA MUKAAN!

Ystävällisin terveisin,

Taavi Forssell  
kouluttaja ja tutkintovastaava, puutarha-ala  
puh. 044-7143751  
[taavi.forssell@tts.fi](mailto:taavi.forssell@tts.fi)

## Liite 2. Ydinosaamisen kartoittamisen kysely

## Kysely 1

## YDINOSAAMISTEN MÄÄRITTELY

Ensimmäisen kyselyn tarkoituksena on tunnistaa Työtehoseuran koulutustoimintaan liittyviä ydinosaamisia, jotka tekevät toiminnastamme asiakkaiden silmissä arvokasta ja lisäävät kilpailuetuamme. Yleensä organisaatiolla on n. 5-10 ydinosaamista, joiden ympärille sen osaamisalueet ja edelleen yksittäiset osaamiset rakentuvat. Ydinosaamisen määrittelyssä voidaan kysyä seuraavat kysymykset:

- vaikuttaako osaaminen merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon?
- voiko sen avulla lisätä kilpailuetua?
- voiko sitä soveltaa muissa liiketoimissa

Jos vastaukset kaikkiin kysymyksiin on kyllä, on kyseessä todennäköisesti ydinosaaminen.

Ydinosaamisen määrittely saattaa olla erittäin vaativa tehtävä. Ydinosaaminen on olemassa organisaatiotasolla ja usein niin abstrakti käsite, ettei siitä tahdo saada mitään irti. Siitä on kuitenkin johdettavissa jokainen yksittäinen osaaminen ja taito, joka yksilöllä on ja/tai jota työssä tarvitaan.

Kun määrittelette ydinosaamista, seuraava kuvio ja työtapaa saattaa auttaa:

Taso	Osaamisen käsite	Esimerkki 1	Esimerkki 2
Organisaatio	Ydinosaaminen	Pedagoginen osaaminen	Substanssiosaaminen
Yksikkö	Osaamisalue	Verkkopedagogiikka	Yritystoiminta
Yksilö	Osaaminen	Järjestelmien tuntemus, koulutuksen suunnittelu, koulutuksen arviointi, palautteenanto, ym.	Katelaskenta, markkinointi, työnantajana toimiminen, kirjanpito ym.

Ydinosaamista määritellään usein ylhäältä alaspäin, eli ensin mietitään ydinosaaminen ja sen jälkeen se pilkotaan osaamisalueiksi ja edelleen yksittäisiksi osaamisiksi. Määrittelyä kannattaa tehdä myös alhaalta ylöspäin, eli miettiä, mitä osaamista henkilöstöllä on ja edelleen summata niitä osaamisalueiksi ja ydinosaamisiksi. Tällä tavalla työskennellessä saatamme myös törmätä ydinosaamisiin, joille ei välttämättä enää ole tarvetta. Voi myös löytyä ydinosaamista, jonka aika on vasta koittamassa.

Pyydän teitä miettimään niitä ydinosaamisia, jotka mielestänne ovat TTS:n toiminnan kannalta tärkeitä, lisäarvoa tuottavia, vaikeasti kopioitavia ja kilpailuetua lisääviä. Nimetkää 5-10 tällaista ydinosaamista.

Nimetkää lisäksi sellaisia ydinosaimisia, joiden ajattelette olevan tärkeitä tulevaisuudessa. Nimetkää myös ne ydinosaimiset, joista mielestänne pitäisi luopua tulevaisuudessa, mikäli sellaisiin törmäätte.

Palauttakaa täytetty lomake minulle sähköpostitse [taavi.forssell@tts.fi](mailto:taavi.forssell@tts.fi) viimeistään perjantaina 7.2.2014.

Paljon kiitoksia vastauksistanne 😊



Ydiosaamiset, nykyiset
1. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
2. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
3. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
4. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
5. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
6. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
7. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
8. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
9. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
10. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi

Ydiosaamiset, tulevat
1. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
2. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
3. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi

Ydiosaamiset, poistuvat
1. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi
2. Lisää kohteen kuvaus tai jätä tyhjäksi

Mitä muuta tässä kohtaa pitäisi ottaa huomioon osaamiskartoitusta laadittaessa?

### Liite 3. Kysely 2, osaamisalueiden määrittäminen

Hei!

Kiitoksia vastauksistanne ensimmäiseen kyselyyn.

Tuon kyselyn pohjalta pidetyssä palaverissa 10.2. tunnistimme TTS:n ydinsaamisia ja mielestäni siinä varsin hyvin onnistuimme. Kyselyn 1 vastaukset ovat tämän sähköpostin liitteenä. Liitin mukaan myös ydinsaamisten määrittelyä käsittelevän kirjoituksen. Toivottavasti se edelleen selkiyttää ajatuksia aiheesta.

Nyt lähetän teille toisen kyselyn, joka on tässä sähköpostin liitteenä. Ydinsaamisista eteenemme osaamisalueiden käsittelyyn, eli ne ovat keskiössä tässä toisessa kyselyssä.

Kerrothan myös mielipiteesi jo määritellyistä ydinsaamisista, tässä vaiheessa niitäkin voidaan vielä helposti työstää.

Toivon, että käsittelette asiaa omassa tiimissänne niin, että mahdollisimman moni PaRas - toimialan työntekijä saisi mielipiteensä kuuluviin. Myös prosessinomistajien ja vastuuhenkilöiden vastaukset ovat erittäin tärkeitä.

Toivon saavani runsaasti vastauksia. Mikäli jokin kyselyssä askarruttaa, älä epäröi ottaa yhteyttä. Edellinen kysely oli ilmeisesti erityisen vaikea käsitellä, toivottavasti tämä on jo hieman konkreettisempi ja saatte asian juonesta kiinni 😊

#### Liite 4. Kysely 3

Hei!

Osaamiskartoituksen tekeminen etenee suunnitellusti, vaikkakin vastausten määrä on ollut kovin vähänlainen.

Ydinosaamisten määrittelyn kautta edellisessä kyselyssä määriteltiin osaamisalueita ja nyt ovat vuorossa yksittäiset osaamiset. Olen koonnut edellisten kyselyiden vastaukset taulukkoon (osaamiskorttiin), jonka pohjana on käytätetty tulokorttiamme.

Pyydän teitä nyt vastaamaan osaamiskorttiin täyttäen ne osaamiset, joita kouluttajan työssä aiheittain tarvitaan. Punaisella tekstillä olevat osaamiset ovat minun omia ajatuksiani ja mal-  
leja teille. Merkitsethän taas vastauksesi erottuvalla tavalla, jotta huomaa ne jo täytyn teks-  
tin joukosta. Voit ottaa edelleen kantaa myös osaamisalueisiin, mikäli mielestäsi jotain tarvit-  
see lisätä, poistaa tai muuttaa. Anna rohkeasti ajatuksesi, työ on kesken ja kaikki ajatukset  
tervetulleita.

Lisäksi toivon sinulta mielipidettä osaamiskartoitustyökalun ulkoasuun, onko ehdotettu malli  
hyvä? Muuttaisitko jotain?

Edelleen, osaamisen tasoja en ole vielä määritellyt.

Ennakkoajatukseni on viisiportainen asteikko:

0 = Ei osaa, ei tunne

1 = Osaa perusteet, tarvitsee ohjausta (=noviisi)

2 = Osaa käyttää, osaa tehdä, tuntee (=ammattilainen)

3 = Osaa syvällisesti, osaa opettaa (=asiantuntija)

4 = Osaaminen valtakunnallista tasoa (=expertti)

Tämä luokitus perustuu Seppo Helakorven kirjaan Koulutuksen kehittävä arviointi.

Onko luokitus hyvä, olisiko jokin muu tarpeen?

Toivon laajaa keskustelua ja runsaasti vastauksia.

Minä olen tavoitettavissa puhelimitse ja sähköpostitse, mikäli kaipaat lisätietoja tai haluat  
keskustella aiheesta.

Deadline vastauksille on perjantaina 21.3.

#### Liite 5. Kysely 4

Hei!

Osaamiskartoitustyökalua on nyt kehitetty kolmen kyselyn, yhden ryhmätyöskentelyn ja useiden haastatteluiden avulla.

Ohessa on liitteenä osaamiskortti, jonka on tarkoitus toimia työkaluna osaamiskartoitusta tehtäessä

Osaamiskortti on rakennettu samaan tapaan kuin tulokorttimme, Yhteiset ja yhtenäiset prosessit -hengessä.

Tämä kysely on työn osalta viimeinen. Kaipaamme nyt vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Ovatko osaamiskortissa kerrotut osaamisalueet ja yksittäiset osaamiset oikeita ja työtehtävissä tarvittavaa osaamista täsmällisesti kuvaavia?
2. Jos eivät ole, mitä pitäisi muuttaa? Pitäisikö jotain lisätä tai poistaa? Jos, niin mitä?
3. Mitä olet mieltä osaamiskortissa punaisella tekstillä esitetyistä osaamisalueista ja osaamisista? Itse mietin, että toistavatko ne jo muualla selvitettyä osaamista tai kuvaavatko ne osaamista lainkaan. Kerro mielipiteesi.
4. Onko osaamiskortti ymmärrettävä sellaisenaan vai tarvitaanko sille selitteitä?

Tämän kyselyn vastausten deadline on jo tämän viikon perjantaina, 4.4.2014.

Kiitän vastauksistanne, ne ovat erittäin arvokkaita.

## Liite 6. Tulokortti

TULOKORTTI 2014			
Näkökulma/ strateginen painopiste	Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Toimenpiteet
Halutuin kumppani. Valtakunnallinen, kansainvälinen	Avainasiakkuudet ja uusasiakashankinta	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tilaukanta ja laskutus euroina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seuranta asiakkuuksittain</li> </ul> </li> <li><b>Asiakastytyvyisyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite OPALISSA</li> <li>Tavoite AIPALISSA</li> <li>Yrityspalautteet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asiakkuuksien suunnitelmallinen hoito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avainasiakkaille kumppanuuden toteutussuunnitelma</li> </ul> </li> <li><b>Uusasiakashankinta ja jälkimarkkinointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksiä asiakkaiksi. Jälkimarkkinointia valmistuneille</li> </ul> </li> <li><b>Positiivisen mielikuvan luominen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivinen näkyvyys alalla. Verkko-opiskelu!</li> </ul> </li> <li><b>Asiakastytyvyisyyden parantaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toiminnan kehittäminen mm. välipalautteiden avulla</li> </ul> </li> <li><b>Kansainväliset yhteistyöverkostot</b></li> </ul>
Yhteiset ja yhtenäiset prosessit	Resurssien käytön tehokkuus ja rutiinitoimenpiteiden yhtenäistäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tehokkuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Työajan käyttö. Maksullinen/maksuton</li> </ul> </li> <li><b>Resurssien käyttö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilat, koneet, laitteet</li> </ul> </li> <li><b>Yhtenäiset toimintatavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sisäisen auditoinnin raportti ja korjaustoimenpiteet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sopimusten ja suunnitelmien tarkistaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimusten ja suunnitelmien ajantasaistaminen</li> </ul> </li> <li><b>Prosessien ja toimenkuvien päivittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhtenäisten käytänteiden kehittäminen.</li> <li>Varahenkilöjärjestelmä</li> </ul> </li> <li><b>Yhteisen koulutusmateriaalin kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehtyä koulutusmateriaalia kouluttajien käytettävissä</li> </ul> </li> <li><b>Toimintasuunnitelman seuraaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnitelmien jatkuva jalostaminen ajantasaiseksi</li> </ul> </li> <li><b>Tulokellisuuden seurannan kehittäminen</b></li> </ul>
Voimakas ja hallittu kasvu	Aktiivinen myynti	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Myynti, Yritysiasiakkaat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuottojen kasvu toimialoilla 10 %</li> <li>Katetavoite 10 %</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Erityisryhmät haltuun</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Panostetaan toimiviin NAO –koulutuksiin</li> </ul> </li> <li><b>Järjestetään uusia yrityskoulutuksia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvinsuojelututkinnot viheralan ammattilaisille</li> </ul> </li> <li><b>Kukkasidontakursseja alan harrastajille</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hyödynnetään hiljaisia ajankohtia</li> </ul> </li> <li><b>Uusien koulutustuotteiden kartoitus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rekry –koulutukset</li> </ul> </li> </ul>
Innovatiivinen työympäristö ja motivoitunut henkilöstö	Henkilöstön osaaminen, aktiivisuus ja innokkuus	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Henkilöstökysely</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kokonaistyytyväisyys</li> </ul> </li> <li><b>Henkilöstömittarit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstömäärä, vaihtuvuus, osaaminen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Perusturvallisuus kuntoon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnitelmallisuus, ennakointi, selkeät toimintamallit</li> </ul> </li> <li><b>Toimintakulttuurin muutosprosessi jatkuu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuun tuominen lähelle suorittavaa porrasta</li> </ul> </li> <li><b>Yhteisten työkalujen käyttö ja perehdytys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköiset työkalut tutuksi kaikille</li> <li>Näin meillä –perehdytysopas käyttöön</li> </ul> </li> <li><b>Intran ajantasaistaminen ja kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puutarha-alan sivusto toimivaksi työkaluksi</li> </ul> </li> </ul>

## Liite 7. Osaamiskortti

Ydinosaaminen	Määritelmä	Osaamisalueet	Osaamiset	Osaamisen nykytaso	Osaamisen tavoitetaso	Kehittämis-toimenpiteet
Pedagoginen osaaminen	Kouluttajan työn keskeistä sisältöä on pedagoginen osaaminen; koulutuksen suunnittelu, opintojen henkilökohtaistaminen, toteutus ja arviointi.	Koulutuksen suunnittelu	<i>Osaan suunnitella monipuolisia koulutusohjelmia Osaan tuottaa toimivaa koulutusmateriaalia eri kohderyhmiä ja medioita varten Osaan tehdä toteutussuunnitelman yhteistyössä</i>			
		Henkilökohtaistaminen	<i>Tunnen henkilökohtaistamiseen liittyvät määräykset Osaan tunnistaa oppimisvaikeuksia ja erityisen tuen tarpeen Osaan tunnistaa olemassa olevaa osaamista Osaan käytännöt osoitetun osaamisen tunnustamiseksi Osaan laatia henkilökohtaistamissuunnitelman Osaan tehdä hakeutumisasihmien henkilökohtaistamisen johtopäätökset</i>			
		Työelämäpedagogiikka	<i>Osaan tunnistaa ja hyödyntää oppimisympäristöjä työelämässä Osaan ohjata työpaikkaohjaajia</i>			
		Ohjausosaaminen	<i>Osaan käyttää vuorovaikutuksellisia oppimisen keinoja ja välineitä Osaan ohjata opiskelijaa hänen oppimisprosessissaan Tunnen ohjauksen ammatillaiset ja osaan käyttää heidän palvelujaan</i>			
		Koulutuksen toteuttaminen	<i>Osaan käyttää erilaisia oppimisen keinoja erilaisille oppijalle Tunnen henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman (HOIKS) prosessin ja osaan toimia sen mukaisesti Osaan käytännöt opiskelijan poissaoloihin tai poikkeavaan käytökseen liittyen</i>			
		Arviointi	<i>Osaan arvioida oppimista valmistavassa koulutuksessa Osaan arvioida osaamista näyttötutkinnoissa</i>			
		Osallistava pedagogiikka	<i>Osaan erilaiset ryhmätyöskentelytavat Osaan osallistaa koko ryhmän työskentelyyn</i>			
		Erityispedagogiikka	<i>Osaan tunnistaa erilaiset erityisopijat ja tunnen heille tarjolla olevat tukimallit Osaan ohjata opiskelijan tarvittaessa tukipalveluihin (opiskelijahuolto tms)</i>			
Substanssiosaaminen	Työssä tarvittava osaaminen itse asiassisältöön. Yleensä koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua.	Oman ammatin hallinta, suunnittelu ja toteutus	<i>Hallitsen oman ammatillani työt (muu kuin opetus) Osaan suunnitella oman ammatillani työt Osaan toteuttaa oman ammatillani työt</i>			
		Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen	<i>Osaan arvioida omaa osaamistani ja tunnistaa kehittymistarpeeni Pysyn ajan tasalla koulutututumalla ja päivittämällä ammatillista osaamistani</i>			
		Oman ammatillan kehittäminen	<i>Osaan kehittää omaa ammatillalaani Osaan arvioida ammatillani tulevaisuuden näkymiä ja kehityssuuntia.</i>			
		Ammatillat ylittävä osaaminen	<i>Osaan sovitaa omaa ammatillaitani muille aloille</i>			
		Sopimusten ja lainsäädännön tunteminen	<i>Tunnen koulutusta koskevan lainsäädännön Osaan laatia ohjavia asiakirjoja Tunnen yt-lainsäädännön Tunnen työehtosopimuksen Tunnen työlainsäädännön</i>			
Hallinnollinen osaaminen	Kouluttajan tulee tuntea alansa liittyvä hallinto, säädökset ja määräykset. Laadunhallinnan kannalta kriittisiä tekijöinä on voimassaolevien säädösten noudattaminen. Rahoitusjärjestelmien tunteminen ja kustannusvaikutusten huomiointi omassa työssä on tärkeää kustannustehokkaan toiminnan kannalta.	Taloudellinen osaaminen	<i>Osaan tulkitä tuloslaskelmaa Osaan suunnitella työn taloudellisesti kannattavaksi Osaan tehdä investointilaskelmia Osaan tehdä tarjouksia (asiakas, Ely, yms.)</i>			
		Rahoitusjärjestelmien tunteminen	<i>Tunnen työni liittyvät rahoituskanavat ja -järjestelmät Tunnen ja osaan toimia eri koulutuksen hankkijoiden (ELY, OKM, Oppisopimustoimistot, yritykset) sopimusten ja määräysten mukaan</i>			
Asiakasosaaminen	Erityisesti TTS:lle tunnistettu ja toivottu tulevaisuuden ydinosaaminen. Koulutus ei perustu pelkästään yksittäisten koulutukseen hakeneiden kouluttamiseen, vaan koulutusta varten pyritään hankkimaan kumppaneita, joilta opiskelijoiden virta on tasainen. Koulutus myös keskittyy yhä enemmän nostamaan asiakasna olevan organisaation osaamista yksilöiden osaamisen sijaan.	Verkosto-osaaminen	<i>Tunnen koulutuksen järjestäjät Tunnen alan yritykset, asiakkaat Tunnen rahoittajat Tunnen oman toimintakenttäni toimijat</i>			
		Markkinointiosaaminen	<i>Ymmärrän asiakkaan toimintatavat ja kehitystarpeet Osaan myydä konseptin asiakkaalle Osaan luoda monipuolisia koulutuskokonaisuuksia kattamaan koko yrityksen tarpeet</i>			
		Toimialan toimijoiden tuntemus	<i>Tunnen asiakkaani liiketoiminnan ja etsimme yhdessä ratkaisuja Osaan toimia erilaisissa ammatillisissa verkostoissa huomioiden TTS:n</i>			
		Yhteistyötaidot	<i>Omaan kokemusta ke koulutustarjonnasta Tunnen alan kansainvälisesti merkittävien yritysten toimintamallit</i>			
		Kansainvälistymisosaaminen				
Työelämätaidot	Tiedot, taidot, asenteet ja verkostot, joita yleisesti työpaikalla tarvitaan. Osaaminen työpaikan sääntöihin ja toimintatapoihin, ohjelmistoihin ym.	Esimiestaidot	<i>Osaan toimia esimiehenä organisaationi periaatteiden mukaan Osaan tukea esimiestäni hänen työssään</i>			
		Alaistaidot	<i>Osaan toimia ryhmässä Luan luottamusta omalla toiminnallani</i>			
		Yhteistyö ja tiimityötaidot	<i>Tunnen työpaikkani säännöt ja toimintatavat Tunnen oman organisaation strategian ja toimintasuunnitelmat Tiedän, mistä löydän lisäohjeistusta Osaan kehittää työpaikkani käytänteitä</i>			
		Yrittäjämäinen tapa toimia	<i>Osaan käyttää työvälineitäni Osaan käyttää ohjelmistoja</i>			
		ATK-taidot	<i>suomi englanti muu, mikä?</i>			
Kehittämis- ja tutkimusosaaminen	Kouluttajan työhön liittyy usein oman ammatillan kehittäminen. TTS on myös tutkimuksen organisaatio ja tutkimuksen ja koulutuksen yhdistäminen on ydinosaamista, jota kilpailijoille ei vastaavissa määrin ole.	Työelämätaidot	<i>Osaan tunnistaa ja kantaa/ottaa vastuun työstäni ja sen kehittämisestä.</i>			
		Vuorovaikutus koulutuksen ja tutkimuksen välillä	<i>tunnen TTS:n tutkimuksen ja kehittämisen prosessit niin, että osaa ohjata asiakasta (yritys) TTS:n palveluihin Osaan verkostoitua Osaan kerätä tietoa moninaisista lähteistä Osaan analysoida ja tehdä johtopäätöksiä hajanaista faktoista, sekä dokumentoida tulokset</i>			
		Rajapintojen tunnistaminen	<i>Osaan käyttää hyödyksi tutkimustuloksia Tunnen alalla olevia opetusmateriaaleja Ymmärrän tieteellisen tutkimuksen periaatteet</i>			
		Innovatiivisuus	<i>Osaan käyttää innovaatiomenetelmiä</i>			
		Hankeosaaminen	<i>Tunnen rahoituskanavat / Tunnen hankerahoituksen kviot Osaan tehdä hankehakuja Osaan tehdä hankehakemuksen Tunnen raportointikäytännöt Osaan raportoida Osaan johtaa tutkimus- tai kehittämishanketta Osaan seurata hankkeen taloutta Osaan koordinoita hankkeita</i>			
Verkko- / virtuaalipedagogiikka	Verkkopedagogiikka nostetaan erityisenä ydinosaamisena esille muun pedagogiikan ohella, sillä siinä nähdään tulevaisuuden kasvupotentiaalia.	Tietotekninen osaaminen	<i>Osaan käyttää tietotekniikkaa Osaan luoda sovelluksia verkko-opetuksen tueksi Osaan luoda verkko-opetusta Osaan ottaa ja käsitellä kuvia ja editoida videoita</i>			
		Osallistava opetus verkossa	<i>Osaan opettaa verkossa Osaan osallistaa verkko-oppilaita Osaan johtaa verkkokeskusteluita</i>			
		Simuloitu opetus ja oppiminen	<i>Osaan alalla olevia opetusmateriaaleja Osaan opettaa simuloituihin avulla Osaan opettaa pelien avulla Osaan luoda pelejä</i>			
		Peliosaaminen				
		Mobilisaaminen	<i>Osaan hyödyntää opetuksessa sosiaalista mediaa ja pilvipalveluita</i>			
			Osaamista arvioidaan asteikolla 1-5, jossa: 1. Ei osaa, ei tunne asiaa, tarvitsee työhönsä 2. Novitsi Osaa perusasiat, tekee ohjauksen alla 3. Ammatillainen Osaa käyttää, osaa tehdä 4. Asiantuntija Osaa syvällisesti, osaa opettaa asian 5. Ekspertti Valtakunnallisesti tunnustettu osaja Mikäli osaamista ei tarvita työssä, jätetään osaamisen nykytason kohta tyhjäksi.			